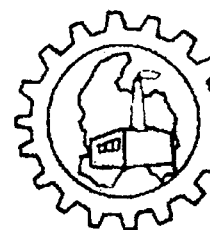




**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**



## **TESIS**

**“MEJORA DEL SISTEMA DE ALMACEN PARA  
OPTIMIZAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA  
EMPRESA COMERCIAL PIURA”**

**PRESENTADA POR:  
BR. CARMEN MARCELA TÀVARA INFANTES**

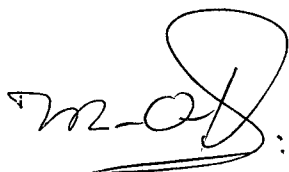
**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PIURA – PERÚ  
2014**

**“MEJORA DEL SISTEMA DE ALMACEN PARA OPTIMIZAR  
LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA COMERCIAL  
PIURA”**

**TESIS PRESENTADA A LA FACULTAD DE INGENIERIA  
INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA COMO  
REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL**

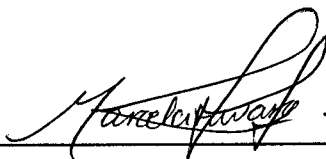
**ASESOR:**



---

**DR. VICTOR HUGO RAMIREZ ORDINOLA**

**TESISTA:**

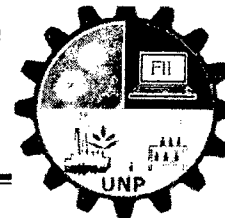


---

**BR. CARMEN MARCELA TÁVARA INFANTES**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DECANATO



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Los Miembros del Jurado Calificador de la Tesis denominada: «**MEJORA DEL SISTEMA DE ALMACÉN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA COMERCIAL PIURA**», presentada por la señorita **CARMEN MARCELA TÁVARA INFANTES**, Bachiller de la Escuela Profesional en Ingeniería Industrial, asesorada por el **Dr. Víctor Hugo Ramírez Ordinola**; reunidos para la sustentación de ésta y luego de escuchar su exposición y las respuestas a las preguntas formuladas, la declaran:



Con el Calificativo:

APROBADO

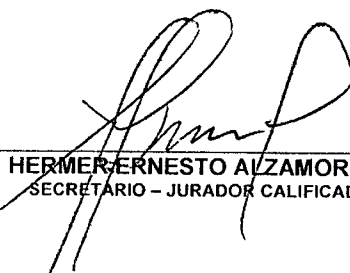
BUENO

En consecuencia la sustentante se encuentra **apta** para recibir el título profesional de **INGENIERO INDUSTRIAL**, conforme a Ley.

Piura, 04 de marzo del 2014

  
ING. MANUEL ANTONIO ADRIANZÉN DE LAMA  
PRESIDENTE - JURADO CALIFICADOR

  
DR. RIGO FÉLIX REQUENA FLORES  
VOCAL - JURADO CALIFICADOR

  
ING. HERMER ERNESTO ALZAMORA ROMÁN  
SECRETARIO - JURADO CALIFICADOR

## **DEDICATORIA**

**Le agradezco a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Por haberme guiado a lo largo de mi vida, por ser mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.**

**Le doy gracias a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida.**

**Por darme la oportunidad de estudiar esta carrera y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.**

**A mi esposo que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.**

**A mi precioso hijo Jesús para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Víctor Hugo Ramírez Ordinola por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora.**

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
1.1 Actividades del Sector Comercial en Piura.....	3
1.2 Actividades del Sector Comercial dedicado a prendas de vestir en Piura.....	5
1.3 Conformación del Sector Comercial en las Mypes.....	12
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1 Conceptos de almacenes.....	30
2.2 Clasificación de los almacenes.....	31
2.3 Funciones del almacén.....	37
2.4 Recepción de productos.....	38
2.4.1 Control en la recepción.....	39
2.5 Almacenamiento.....	46
2.5.1 Técnicas del almacenamiento.....	46
2.6 Sistemas de Inventarios.....	47
2.7 Indicadores de Gestión.....	50
<b>CAPITULO III: EMPRESA COMERCIAL.....</b>	<b>55</b>
3.1 Organización.....	55
3.2 Funciones.....	64
3.3 Almacenes de la Empresa.....	66
3.4 Procesos de Almacenamiento.....	69
3.5 Artículos que comercializan.....	72

<b>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LOS ALMACENES EN LA EMPRESA.....</b>	<b>73</b>
4.1. Recepción.....	74
4.2. Almacenamiento.....	75
4.2. Distribución.....	75
 <b>CAPITULO V: APLICACIÓN DE TECNICAS LOGISTICAS.....</b>	 <b>76</b>
5.1 Recepción.....	77
5.1.1 Formato de Control.....	80
5.2. Almacén.....	87
5.2.1 Layout del almacén.....	87
5.2.2 Consumos de Productos.....	91
5.2.3 Aplicación técnica ABC.....	91
5.2.4 Rotación de Productos.....	91
5.3. Distribución.....	94
5.3.1 Formato de Control.....	94
5.3.2 Medios de distribución.....	95
5.3.3 Control de distribución.....	96
 CONCLUSIONES.....	 99
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	104
ANEXOS.....	105

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Estructura Matricial.....</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 2. Planos de la Infraestructura Actual de la Empresa.....</b>	<b>68</b>
<b>Cuadro 3. Formato de Control.....</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 4. Guía de Remisión.....</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 5. Boleta de Venta.....</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 6. Infraestructura Propuesta.....</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 7. Rotación de Productos.....</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 8. Tarjeta de Control de Materiales.....</b>	<b>96</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Centros Comerciales en Piura – Plaza Vea.....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 2. Centro Comercial Plaza de La Luna.....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3. Centro Comercial Real Plaza.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 4. Estructura Simple.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 5. Estructura Funcional.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 6. Estructura Divisional.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 7. Estructura Matricial.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 8. Funciones del Almacén.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 9. Recepción de Productos.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 10. Categoría de los Indicadores.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 11. Organigrama de la Empresa.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 12. Actividades de la Empresa.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 13. Mejora del ajuste de las existencias.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 14. Tarjeta Kárdex.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 15. Organigrama Propuesto.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 16. Modelo de Estantería.....</b>	<b>90</b>



## **INTRODUCCION**

La presente investigación enfoca un estudio referido a la Mejora del Sistema de Almacén para Optimizar la Gestión Logística de la Empresa Comercial Piura, teniendo como objetivo proponer una mejora en esta parte de la cadena de suministros.

Esta empresa se dedica a la comercialización de prendas de vestir y debe tener sus procesos según exigencias del mercado. Uno de los problemas que se suscitan en La Empresa Comercial Piura es el centro y manejo de los almacenes e inventarios en forma óptima, considerando que un buen manejo de ellos contribuiría a mejorar los procesos en la cadena productiva y lograr mayor rentabilidad, se aplican técnicas en el proceso de almacenamiento que comprende la recepción, almacenamiento y despacho que de acuerdo a sus productos y materiales que maneja se analiza para su adaptación a la realidad de esta empresa.

Cada una de estas áreas debe ser manejada dentro del concepto de la cadena de suministros, herramienta fundamental de gestión que hace que todas las áreas se integren de manera que logren la mayor eficiencia posible. Uno de los pilares de esta cadena lo constituye el área logística; área de apoyo que brinda servicios a todas las áreas de manera que utilicen los recursos solicitados de manera razonable para lograr una mayor rentabilidad de dicha empresa.

## **RESUMEN**

El presente estudio cuyo objetivo principal es proponer la mejora del sistema para optimizar la gestión logística de la Empresa Comercial Piura, define en su primer capítulo las actividades del Sector Comercial dedicado a prendas de vestir en la región de Piura y a nivel Nacional.

El capítulo II, enfoca los conceptos, clasificación y funciones de los almacenes, detallando la importancia del almacén con la finalidad de lograr una mayor fluidez de las operaciones continuas de la empresa.

En el capítulo III, se detalla a la empresa Comercial Piura, en cuanto a los procesos de almacenamiento y a los artículos que comercializa los productos que comercializan hacia un público consumidor del segmento económico B y C

Se efectúa en el capítulo IV un diagnóstico de los almacenes en la empresa en estudio determinando la problemática de sus almacenes en el que se observa deficiencias en sus áreas, el manejo de sus stocks que trae como consecuencia alto costos de almacenamiento y stocks, y pérdidas económicas.

En el capítulo V, analizamos el Layout del almacén y aplicamos la técnica ABC con la finalidad de clasificar los productos dando prioridad a los de más alta rotación y ubicados en las áreas que se logre su optimización.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1. ACTIVIDADES DEL SECTOR COMERCIAL EN PIURA**

A mediados del siglo XIX el capital invertido en la región empezó a articularse directamente con el mercado mundial. En Piura este capital no se presentó exclusivamente como transformación, concentración y tecnificación de las antiguas actividades coloniales. Ni tampoco se sustentó en mercados exclusivistas de intercambio mercantil con el agro tradicional. En el departamento de Piura el capital sirvió como una forma de re-generar nuevas actividades extractivas-exportadoras (Revesz, 1983): la creación de haciendas algodoneras en los valles del río Chira y Piura, es buen ejemplo de ello.

De esta manera, frente a la fuerte demanda de producción agrícola se empieza a atender la necesidad de asegurar el riego en los valles desérticos, asimismo a intensificación de las explotaciones de la producción agrícola llevan a construir vías férreas dirigidas hacia el puerto de Paita, especialmente para la exportación. Más adelante, en la segunda mitad del siglo XX, hay un gran flujo de inversión pública que refuerza una articulación con lo nacional y el desarrollo de proyectos de gran envergadura de interés nacional con participación directa del gobierno y préstamos internacionales.

Como vemos el desarrollo económico de Piura va ligado estrechamente con el desarrollo de un capital dinamizador que prefirió la innovación y la generación de nuevas actividades de trabajo.

Esta circunstancia ayuda a orientar una distribución geopolítica, económica y sociedad de Piura. Paulatinamente el departamento se configura siguiendo ciertos patrones.

Progresivamente se van acentuando lugares específicos que al disponer de recursos naturales se convierten en centros productivos dedicados a la extracción de determinados recursos, así se empieza a orientar una configuración económica de Piura sustentada en la localización geográfica y sobretodo en los recursos que en esas zonas se consiguen en grandes proporciones.

Espacios regionales productivos:

El departamento de Piura a partir de las actividades económicas que realiza se encuentra dividido en tres sectores diferentes. Estos sectores caracterizan muy bien, no sólo desde el punto de vista de los patrones económicos sino también de los sociales, que demarcan a cada sub región.

Paita y Talara: provincias ubicadas en el litoral de Piura. Zonas dedicadas a la actividad industrial (sobre todo las actividades pesqueras, actividades petroleras y de derivados).

Piura, Sullana y Sechura: ubicada al centro del departamento, se organiza alrededor de cuatro valles desérticos: Chira Bajo y Medio Piura, San Lorenzo y Alto Piura. Se caracteriza por presentar zonas de concentración de centros urbanos, hay presencia de una fuerte actividad comercial y de servicios.

En este sector se ubican las principales ciudades que articulan el espacio económico regional, debido a su ubicación geográfica esta región sirve como puente entre la sierra oriental y el litoral costero. Esta zona geográfica se caracteriza por conformarse como una bisagra que dinamiza las actividades productivas del departamento. En estas provincias se localizan los centros administrativos de mayor importancia, sobre todo podemos mencionar a las ciudades de Sullana, Piura y Castilla. La actividad central de esta plaza es eminentemente los servicios, quiere decir que el fundamento de la economía de esta zona no es la actividad comercial antes que la producción.

## **1.2 ACTIVIDADES DEL SECTOR COMERCIAL DEDICADO A PRENDAS DE VESTIR EN PIURA**

Se define como el conjunto de agentes económicos dedicadas a la venta de prendas de vestir; creadas por personas naturales o jurídicas; las cuales están contempladas bajo un régimen legislativo específico. Normadas por la Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeñas empresas Ley N° 28015.

En la actualidad vivimos en un mundo dinámico y cambiante, en donde las condiciones de mercado exigen a las empresas cada vez ser más competitivas y eficientes con sus recursos, especialmente en lo que respecta a recursos humanos, materiales, económicos y financieros.

Para esto es importante que éstas cuenten con herramientas de dirección que les permitan manejar de forma adecuada estos recursos, proyectarlos en el futuro, tomar decisiones y mejorar su competitividad.

Para el presente estudio se tomará en consideración a las Mypes comercializadoras de prendas de vestir, para damas, caballeros y niños.

Se investigará como estas realizan sus planes en los almacenes y en qué medidas estos afectan la competitividad de las mismas; además de determinar la viabilidad de la implantación de un modelo formal de planeamiento estratégico.

**Actualmente existen Centros Comerciales en Piura como:**

**PLAZA VEA (PIURA-AV.GRAU)**

Categoría	Centros Comerciales
País	Perú
Región	Piura
Dirección	Av. Grau 555, Piura, Piura, Perú
Teléfono	0-801-00020
Web	<a href="http://www.plazavea.com.pe">http://www.plazavea.com.pe</a>



**Descripción**

Plaza Vea es la marca de hipermercados y supermercados de la empresa Supermercados Peruanos S.A. perteneciente al prestigioso Grupo Interbank. La mejor Variedad: Contamos con un amplio surtido de Food (abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada) y Non Food (electrodomésticos, bazar, mundo bebe, mascotas, textil). La máxima Calidad: El cuidado exhaustivo de nuestra amplia gama de productos, tanto en perecibles como en abarrotes pasando por textil y electro, es una preocupación constante para con nuestros clientes.

Contamos con la certificación ISO 9001 para los procesos de Control Inventarios, Auditoría de Procesos y Aseguramiento de la Calidad de Perecibles. Además de la obtención de la certificación Haccp en todos nuestros procesos de producción de alimentos. En Plaza Vea la calidad cuesta menos.

Aprovecha la mejor y más amplia variedad de productos, las carnes y pollo más frescas, las frutas y verduras directamente de la chacra todo a los precios más bajos ¡Precios más Bajos: Estamos decididos a generar ahorro a nuestros clientes a través de una política de precios bajos, transfiriendo al consumidor todas las eficiencias logradas en nuestros procesos con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar la

calidad de vida de todos los peruanos. Las mejores ofertas todos los días y también en fechas de pago: quincena y fin de mes.

**Tarjeta de Crédito Vea:** Tarjeta de Crédito de marca propia con el respaldo del banco Interbank, que permite a nuestros clientes acceder a beneficios exclusivos en nuestras tiendas. **Promociones:** Contamos con un abanico de promociones ya conocidas por nuestros clientes como Quince ahorro, Fin de Semana de Ahorro, Especiales de Ofertas, días rojos; y otras promociones lúdicas como sorteos y premios instantáneos. **Todo en un solo lugar:** Variedad de locatarios y servicios para que nuestros clientes encuentren todo lo que necesitan como Banco Interbank con horario extendido, Lavandería, Óptica, Revelado de Fotos, Restaurante, Farmacias, entre otros.

**CENTRO COMERCIAL PLAZA DE LA LUNA (Ubicado entre la Av. Gullman (Prol. Carr. Panamericana Norte) y Av. Grau (a 10 cuadras del Ovalo Grau)**

Categoría	Centros Comerciales
País	Perú
Región	Piura
Dirección	Ubicado entre la Av. Gullman (Prol. Carr. Panamericana Norte) y Av. Grau (a 10 cuadras del Ovalo Grau), Piura, Piura, Perú
Web	<a href="http://www.plazadelaluna.com">http://www.plazadelaluna.com</a>



**Descripción**

Plaza de la Luna es el segundo Centro Comercial de MZ Gestión Inmobiliaria, empresa del Grupo Romero, en la ciudad de Piura. Está ubicado en el cruce de dos de las avenidas más importantes de Piura, de tránsito obligado para todos los piuranos, Gullman y Grau, a pocas cuadras del Óvalo Grau).

Plaza de la Luna cuenta con Metro, uno de los supermercados más importantes del sector, Norkys, una amplia zona de galerías con las mejores marcas nacionales y extranjeras, patio de comidas, playa de estacionamiento techado, ambiente interior climatizado en todo el Centro Comercial y seguridad permanente, y próximamente abrirán sus puertas UVK, un complejo de cines con 6 salas ultra modernas, los bancos más importantes del país, zona de servicios y otros, lo cual permitirá a sus visitantes a obtener en un solo lugar la satisfacción de todas sus necesidades.



Servicios: Hipermercados Metro. Con un área de 5,110 M2 y estacionamientos subterráneos. Multicines UVK. Con 5 salas de cines en formato 3D. Aire Acondicionado. Contamos con aire acondicionado en todo el centro comercial. Coney Park. Con un área de 5,110 M2 y estacionamientos subterráneos. Zona de Food Court y Restaurantes. Con 8 operadores para el Patio de comidas y dos restaurantes en áreas de más de 300 mt2 cada uno. Zona de Servicios. Con un área de 5,110 M2 y estacionamientos subterráneos.

Estacionamiento Techado. Contamos con una playa de estacionamiento techada para más de 200 vehículos. Taxi Seguro. Más de 30 unidades de taxis en el centro comercial. Centro Bancario y Financiero. Muy pronto los principales Bancos del país, entre ellos BBVA, BCP, Interbank además de Cajas Municipales y Financieras. (2da etapa)

### CENTRO COMERCIAL REAL PLAZA PIURA (Av. Sánchez Cerro N° 234, Piura)



#### Descripción

Ubicado estratégicamente en una de las zonas de mayor movimiento comercial de la ciudad, se presenta como una de las alternativas de retail moderno que dinamizará notablemente los hábitos de consumo en la ciudad. Real Plaza es la cadena de centros comerciales más grande del Perú y la de mayor crecimiento de la industria retail en los últimos 5 años. Visión. Ser el más exitoso operador de espacios para retail en el Perú. Misión.

Ofrecer espacios de retail modernos donde los clientes se reúnan, compren y se entretengan haciendo de cada visita una excelente experiencia. Valores de la empresa. Innovación. Compromiso. Vocación de Servicio. Transparencia. Sentido del Humor. Trabajo en Equipo.

En el año 2005, el Grupo Interbank creó la empresa Real Plaza con el objetivo de dedicarse al desarrollo y operación de centros comerciales y de posicionarse como una marca emblemática en el desarrollo de grandes proyectos comerciales y de retail en el interior del país. Es en diciembre del 2005 cuando ve concretado su primer proyecto en provincias e inicia las operaciones del centro comercial Real Plaza Chiclayo.

La idea de construir primero un gran centro comercial en esta ciudad surgió a partir de la importancia comercial de Chiclayo dentro de la zona norte del Perú, no solamente por el movimiento que generan sus habitantes, sino por las visitas que recibe de otras regiones de la costa, sierra y selva del Perú (de pobladores, turistas y comerciantes).

En noviembre del 2007, se inaugura el segundo centro comercial de Real Plaza, esta vez en la ciudad de Trujillo, sobre un terreno de 80,000 m<sup>2</sup> ubicado estratégicamente. Tras el éxito obtenido con la apertura de dos grandes centros comerciales en las ciudades de Chiclayo y Trujillo, y con el objetivo de seguir fomentando la inclusión de las provincias en la participación del desarrollo del retail moderno, la tercera gran apuesta del Grupo Interbank fue ingresar a la ciudad de Huancayo. La apertura de Real Plaza Huancayo se realizó en diciembre de 2008 en un terreno de 40,000 m<sup>2</sup>. En ese mismo año, se inaugura Real Plaza Pro, una moderna opción en el distrito de San Martín de Porres. En el año 2009, Real Plaza ve concretada la apertura de dos nuevos centros comerciales en la ciudad de Lima; en Abril inaugura un Real Plaza en Santa Clara (Ate), y, ocho meses después, en Noviembre inaugura su complejo comercial insignia en el Centro Cívico de Lima. Asimismo, en el año 2010, la cadena Real Plaza inaugura un moderno centro comercial en la ciudad de Arequipa.

Finalmente, durante el 2011 ha concretado la apertura de tres centros comerciales, dos en Lima y uno en el interior del país. En Mayo se realizó la apertura del centro comercial Real Plaza Juliaca, en el departamento de Puno.

Además, en Julio, se reinauguró Real Plaza Primavera (antes de esa fecha funcionaba bajo la marca Primavera Park & Plaza), ubicado en el céntrico distrito de San Borja en la ciudad de Lima. En adición, en Setiembre inició sus operaciones el centro comercial Real Plaza Guardia Civil, ubicado en el distrito de Chorrillos, también en la ciudad de Lima.

De esta manera, Real Plaza se convierte en la principal cadena de centros comerciales descentralizada a nivel nacional. En adición a ello, Real Plaza maneja dos operaciones comerciales en las ciudades de Piura y Chimbote.

Asimismo existen Centros Comerciales ubicados estratégicamente en el centro de Piura y principalmente en el Mercado Central de Piura.

### **1.3. CONFORMACION DEL SECTOR COMERCIAL EN LAS MYPES**

#### **1.3.1 Origen de las MYPES**

El proceso de globalización, la transformación tecnológica, la competencia entre las empresas, las crisis económicas, la migración, el crecimiento demográfico, etc., que han sucedido a través de los años, han modificado las estructuras productivas de las economías para adecuarse a las nuevas condiciones de competencia internacional, donde el mercado de trabajo no ha sido ajeno, por lo que se han venido creando nuevas formas de trabajar.

Las mypes tuvieron su partida desde el mundo del trabajo, ya que nacieron debido a la falta de empleo y a la necesidad de la población pobre de obtener ingresos es decir de ser independientes básicamente en el aspecto laboral y económico. Por lo que, al analizar las estadísticas de empleo y buscando definir conceptos que explicaran los procesos de creación de puestos de trabajo por fuera de las actividades “formales” de la economía, es que surgió la denominación de sector informal de la economía.

Durante los años setenta se produjeron una serie de discusiones en torno a la denominación “informal” de la economía, distinguiéndose en tres direcciones:

a) Resaltando la informalidad legal en la que operaban, ya que existiría una competencia desleal por parte de las actividades informales, por lo que se planteaba la introducción de reformas en las regulaciones para facilitar la incorporación de dichas actividades a la formalidad.

Con ello, se esperaba alcanzar condiciones para promover su desarrollo. Propuestas para orientar a las mypes a la formalidad fueron los cambios en los mecanismos de inscripción en los registros públicos para posibilitar el acceso al crédito.

b) Incapacidad estructural del sector formal o moderno de la economía para absorber la mano de obra, así como la necesidad de la población pobre de los sectores urbanos de obtener ingresos que les permitieran vivir, cubriendo ciertas necesidades básicas. Entonces, el sector informal estaba formado por iniciativas económicas cuya característica principal era contar con factores de producción limitados, basados en las habilidades y capacidades del trabajo personal.

En este caso, la ilegalidad era sólo una característica secundaria. Las medidas para el desarrollo del sector era mejorar el acceso a diversos medios de producción como: la tecnología, la capacitación, el crédito, etc.

c) Las actividades eran alternativas económicas diferentes (populares) a los modelos económicos desarrollados hasta el momento, donde se enfatizaba la solidaridad, relaciones de compadrazgo o familiares. Esta última versión empezó a usar cada vez menos el término informal, para referirse como economía solidaria o popular.

Las dos primeras teorías tuvieron mayor difusión que la tercera. La segunda ha ayudado para desarrollar mayores intervenciones para el desarrollo del sector, ya que sólo cambios referidos a la formalización de sus actividades, no son suficientes para su mejora. Pero, el término "informal" ha permanecido en el tiempo, ligado a aspectos de formalidad legal.

Así, es en base a la segunda teoría o enfoque y en el deseo de caracterizar y comprender mejor a este sector, es que se han producido diversas tipologías de clasificación, en base a: el tamaño del establecimiento, el número de trabajadores; la relación entre capital y puesto de trabajo; el tipo de ocupación desarrollada y el tipo de actividad.

Con el paso del tiempo y en la necesidad de conocer realmente a este sector, se comenzó a realizar distintas teorías que se enfocaban en la unidad económica que daba sentido al trabajo, por lo que se empezó a considerar no sólo como el conjunto de trabajadores fuera del sector moderno, sino como los emprendimientos económicos que daban razón a éste.

Así, el concepto de empresa y, más específicamente, de micro y pequeña empresa tomó mayor importancia, a pesar que muchas de las actividades eran realizadas por personas con muy bajo capital y en condiciones bastante precarias, las que se caracterizaban mayormente como autoempleo o cuenta propia.

Por tanto, se empezó el análisis de una clasificación en base a la dinámica del ciclo económico de las actividades, más que en las características del empleo, llegando al estudio de las mypes en base a sus procesos de acumulación: ampliada, simple y de subsistencia.

Además, el concepto de mype puede incluir al autoempleo o no, dependiendo de los estudios y de autores que la realizan. Es en los trabajos del Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa (PROMICRO) de la OIT, donde caracterizan a la microempresa y al autoempleo como pequeñas unidades económicas de baja productividad.

Además, hay que agregar que en varios países, las instituciones de gobierno y entidades interesadas en el apoyo a la microempresa como a la pequeña empresa, en cuestiones de desarrollo, financiamiento, entre otras cosas, empezaron a utilizar el término mype, diferenciándolas mayormente por el número de trabajadores, lo que ha causado un poco de confusión.

En el Perú, estos hechos no fueron ajenos, ya que se las trataba de manera genérica como sector informal, ya que eran consideradas una estrategia de sobrevivencia de los sectores más pobres, ante las políticas económicas sucedidas en los años ochenta y noventa. Ya a fines de los años noventa, las mypes mostraron el potencial de crecimiento y su dinamismo en la economía, por su adaptación a condiciones cambiantes de la economía, por su alto uso de mano de obra y bajos costos de inversión en activos fijos.

Entre los años 2001-2006, las políticas públicas orientadas para la mejora de la competitividad y la productividad de las MYPE se han puesto de manifiesto, y entre ellas se puede nombrar el Acuerdo Nacional, el Plan Nacional Exportador (PENX),

Plan Nacional de Competitividad y el Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa 2005-2009, los cuales presentan herramientas para lograr que el Perú pueda ser más competitivo e inclusivo hacia el desarrollo, de la mano de las MYPE. Además, para hacer más eficiente la labor del MTPE con respecto a las micro y pequeñas empresas, el 23 de febrero de 2007, se aprobó, según Decreto Supremo N° 003-2007-TR, la fusión por absorción del Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa – PROMPYME, con el MTPE.

El MTPE a través de su Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE) tiene en estos momentos a su cargo los programas dirigidos al micro y pequeñas empresas. Esta Dirección establece la política general y las normas de promoción, formalización y de mejora de las condiciones de empleo en este sector, teniendo como propósito lograr niveles de competitividad en la MYPE que les permita participar en mejores condiciones en el mercado. PROMPYME era antes un organismo público descentralizado adscrito al MTPE cuyo objetivo era promover, coordinar y concertar las acciones necesarias para contribuir con el incremento de la competitividad de la mype en los diferentes mercados en que participan. Ahora, el MTPE podrá realizar acciones eficientes y concertadas entre sus distintos programas para la promoción de la MYPE.

Se puede afirmar que la existencia de las mypes representa nuevas formas de trabajo y de estructuras ocupacionales que cada día van tomando mayor fuerza, por lo que no se puede decir que son el eslabón más débil del capitalismo global, ni los lugares de máxima explotación. Actualmente, en todos los países, las mypes han dejado de tener un carácter marginal y se les está tomando en las políticas económicas, ya que han contribuido a la reorganización de la producción, resistiendo entornos adversos como crisis económicas, e impactando en la economía a través del empleo y de generación de ingresos. No sólo las crisis económicas o la falta de oportunidades laborales son determinantes del surgimiento de nuevas microempresas.

Son todos estos hechos que hacen necesario conocer y proponer una tipología al interior de las mypes, ya que como se ha mostrado, las mypes han venido tomando matices distintos, y hoy en día, muchas se orientan al autoconsumo y sólo subsisten, mientras que otras se manejan de forma empresarial orientadas a la acumulación de excedentes.

Se parte de la premisa de que las mypes son unidades económicas cualitativas y cuantitativas distintas entre sí, por lo que es necesaria hacer una distinción y clasificación dentro de ellas.

### **1.3.2 Definición de MYPE**

Las experiencias internacionales muestran que en las primeras fases del crecimiento económico las mypes cumplen un rol fundamental: pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación del empleo.

En la literatura revisada, se observa que no existe una definición única de las mypes, sin embargo, son caracterizadas como unidades productivas de escaso capital, baja productividad, bajo nivel de ingresos, reducido número de trabajadores, alto nivel de actividades no constituidas legalmente, relaciones laborales no reguladas, etc. Para identificarlas, tanto las instituciones del sector privado como los programas de fomento y el sector público, utilizan algunas variables que generalmente son el nivel de ventas, el número de trabajadores y el nivel de activos de la empresa.

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la mype, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Diversos autores explican la creación y existencia de la mype como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia (Ruiz, 2004).

Sin embargo, la mype es la oportunidad más cercana del desarrollo de la creatividad personal al desarrollo comunitario y por tanto a la fortaleza de las estructuras económicas de los países.

Las mypes suelen utilizar mano de obra familiar y recursos locales, escasa dotación de capital, tecnologías con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo académico.



La ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el 3 de julio del 2003, define a la micro y pequeña empresa como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre micro y pequeña empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales. La OIT define de manera amplia a las mypes pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros, inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales).

La CEPAL define a la mype como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

El especialista de la micro y pequeña empresa, Fernando Villarán, señala, refiriéndose a la micro empresa, que está caracterizada por su reducido tamaño , tiene de uno a cuatro personas ocupadas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a 600 dólares por puesto de trabajo. Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. Además presenta bajos niveles de capacitación y productividad. Con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal.

Con respecto a la pequeña empresa industrial, la describe como empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente 3000 dólares por puesto de trabajo.

Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa: Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces, una mayor estabilidad económica que el sector micro empresarial.

En el Perú, como en el resto de países del mundo, esta situación de generación de mypes y de empresas familiares es común, dándose un proceso especial con respecto a la gran empresa privada, que se la considera familiar porque el poder y la posesión siempre recaen en manos de alguna familia. Ejemplos en el país, son: la Corporación Wong, Añaños, Romero, etc.

### **1.3.3. Dificultades de las MYPES**

Los microempresarios no siempre logran establecer una dirección adecuada, y se ven inmersos en un cúmulo de problemas que pueden deberse a muy diversos factores, en ocasiones incluso son factores externos a la mype. Algunos de los problemas son:

a) Planta laboral: debido a que en la mype muchas veces no se puede conceder salarios muy altos, competitivos en el mercado laboral, tendrá muchas veces que idear alternativas con el fin de captar y conservar al personal que requiere para llevar a cabo sus actividades. Es así que el microempresario debiera proporcionar un clima en donde sus empleados puedan sentirse útiles y satisfacer sus necesidades no sólo económicas, sino también psicológicas como: la seguridad, el reconocimiento, competencia, la satisfacción y la sensación de pertenencia a la empresa, lo que puede lograr a través de la capacitación de su personal, implementación de sistemas de retribución a los mejores trabajadores, entre otras cosas.

b) Competencia de los productos a través del juego de precios: el microempresario muchas veces se ve desfavorecido con las grandes corporaciones por la ausencia de capital de riesgo y de estrategias óptimas de mercadeo. La política de precios en una empresa depende de múltiples factores que afectan su estructura.

Por tanto, es necesario que los gestores de la empresa estén preparados para asumir estas situaciones, que conozcan todas las variables que afectan el precio de producto o servicio y den soluciones a dichos hechos.

El precio debe reflejar la calidad del producto o servicio, así como incluir el margen de utilidad de la empresa.

Además, el empresario debe idear maneras ingeniosas de atar la comercialización y ventas con servicios a brindar, como: el trato hacia el cliente en materia de atención, las ofertas o descuentos especiales, los combos, etc.

c) Apalancamiento: en la medida que el empresario invierta correctamente su dinero, tiene mayores oportunidades de obtener mayor rentabilidad, por lo que es necesario que se asesore correctamente.

Muchas veces, el empresario no está dispuesto o simplemente no puede invertir más, por lo que la empresa no puede crecer o expandirse como pudiera, por lo que pierde muchas oportunidades de ganar más dinero para beneficio de la organización.

d) Malas estrategias de ventas: la persona encargada de las ventas es una de las más importantes ya que de la actividad comercial depende el futuro de la empresa, por lo que debe ser una persona que conozca el tema. La estrategia de ventas debe diseñarse, así sea un negocio muy pequeño, y ser coordinada con todas las áreas de la empresa.

e) Alta cartera vencida: “una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada” es una frase muy cierta en las mypes ya que muchas veces las mypes trabajan a consignación y a crédito. Es común que muchos dueños de negocios se encuentran sin capital en el banco. Diversos estudios dan cuenta que muchos negocios fracasan por la débil o inexistente políticas de cobro. En muchas mypes, hay personal que hacen un gran trabajo en ventas pero no así en el área de cobranza. Todas estas dificultades están relacionadas con el hecho de que los que manejan la mype debieran adecuarse a los cambios económicos, ya que su falta de manejo en las diferentes áreas de la empresa, reflejan fallas en la gestión en el manejo del negocio, sea cual fuere el sector económico.

La competencia en estos tiempos es voraz y solo se puede competir en condiciones de mayor conocimiento del mercado, por lo que la capacitación de los empresarios es muy importante, sin dejar de lado, a los demás empleados de la empresa. Es decir, los problemas son por falta y desconocimiento de gestión y liderazgo en el manejo de la empresa.

Muchas mypes se inician en el seno de una familia, como negocios familiares ante la falta de ingresos y de empleo, para cubrir las necesidades básicas en un hogar. La gran mayoría no logra crecer ni desarrollarse, mientras que otras, sí. Por tanto, es importante analizar las características de las empresas familiares.

#### **1.3.4 Importancia de las MYPES en la economía del país**

La desaparición paulatina de las principales fuentes generadoras de empleo, como: las empresas estatales y las grandes empresas industriales, la revolución tecnológica de los sistemas informáticos y las comunicaciones, la globalización de la economía mundial y las políticas de ajuste y de reestructuración estatal y empresarial, son factores que han permitido la aparición de la MYPES como una forma innovadora de generar ocupación y producción.

La constitución de una MYPE resulta socialmente deseable, por la inversión que realiza en la localidad donde se instala. Esta inversión tiene tres elementos adicionales: la generación de empleos directos e indirectos, mejores productos a menores precios y el desarrollo de las personas a nivel personal-profesional.

Las mypes han cobrado cada vez mayor importancia, entre otras cosas por el hecho de que tales organizaciones tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva.

Tanto los países subdesarrollados como los países desarrollados presentan una elevada participación de la microempresa en el universo empresarial.

En la actualidad, las mypes ocupan un lugar importante en la generación de empleo en el país.

Según datos del Ministerio de Trabajo, las MYPES brindan empleo a más del 80% de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca del 45% del producto bruto interno (PBI).

Según Galván (2009), la micro y pequeña empresa contribuye con el 98.6% del total de empresas en el país.

Esto es un reflejo claro de la importancia que representa la mype en nuestro país, como motor fundamental para el desarrollo.

Constituyen el principal motor de desarrollo del Perú, su importancia se basa en que: proporcionan abundantes puestos de trabajo, reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos, incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población, son la principal fuente de desarrollo del sector privado, mejoran la distribución del ingreso y contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

### **1.3.5 Principales características de las MYPES**

Diversos autores, entre ellos Fernando Villarán, destacan que hay elementos característicos en el común de las mypes que las han llevado a ser negocios exitosos. *Por ejemplo: una intuitiva percepción de las necesidades de los clientes, la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades, la creatividad y desarrollo gradual de habilidades personales y el apoyo de grupos de referencia.*

Entre las características comerciales y administrativas de las MYPES encontramos: su administración es independiente, su área de operación es relativamente pequeña, tienen escasa especialización en el trabajo, emplean aproximadamente entre cinco y diez personas, su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra, disponen de limitados recursos financieros, tienen un acceso reducido a la tecnología, por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios y tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

Según el nuevo Decreto Legislativo N° 1086, que modifica a la ley N° 28015, La ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, las principales características de las MYPES son:

El número total de trabajadores:

- Microempresa: de uno (1) hasta 10 (diez) trabajadores inclusive.
- Pequeña empresa: de uno (1) hasta 100 (cien) trabajadores inclusive.

Los niveles de ventas anuales:

- La microempresa: Con ventas anuales hasta por un monto máximo de 150 UIT (Unidades Impositivas Tributarias).
- La pequeña empresa: Con ventas anuales hasta un máximo de 1700 UIT (Unidades Impositivas Tributarias).

Para el presente año, 2012, 1 UIT es equivalente a s/.3650.00 nuevos soles.

Todas las personas pueden constituir una MYPE. Aunque se suele creer que son creadas sólo por aquellas personas de bajos recursos, lo cierto es que cualquier individuo con una idea de negocio y espíritu emprendedor puede apostar por constituir una MYPE que podrá incrementar sus ingresos en el futuro.

### **1.3.6 Administración y organización de una MYPE**

Aun cuando se ha escrito mucho sobre la importancia de definir una organización como función propia de la gestión y requisito indispensable para la dirección de las empresas, en la mayoría de las MYPES ésta es todavía una debilidad relevante.

En principio, es necesario señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente ni, mucho menos, copiados entre las diferentes MYPES.

#### **1.3.6.1. La estructura**

La estructura de una empresa es el esqueleto en el que se apoyan todas las decisiones y actividades que tienen lugar en ella.

En la MYPE, la estructura se suele adaptar a las características de los individuos que la componen, al desarrollo de la empresa y al giro del negocio.

Cada MYPE deberá determinar el tipo de estructura que le resulte más conveniente en relación con su nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivos. Esta estructura organizacional irá cambiando en función de la evolución de la MYPE en el tiempo.

El diseño de una estructura apropiada es el primer paso de la organización empresarial. Este consiste básicamente en:

- Asignar a cada empleado tareas individuales.
- Establecer o definir las relaciones entre las diferentes personas que deben realizar las tareas establecidas.

Según Barragán (2002) existen cuatro estructuras organizativas básicas: estructura simple, estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial, cada una se adapta a un tamaño y complejidad de los procesos de las empresas empezando por la estructura simple hasta llegar a la matricial. A continuación se describen los principales aspectos de cada una de ellas:

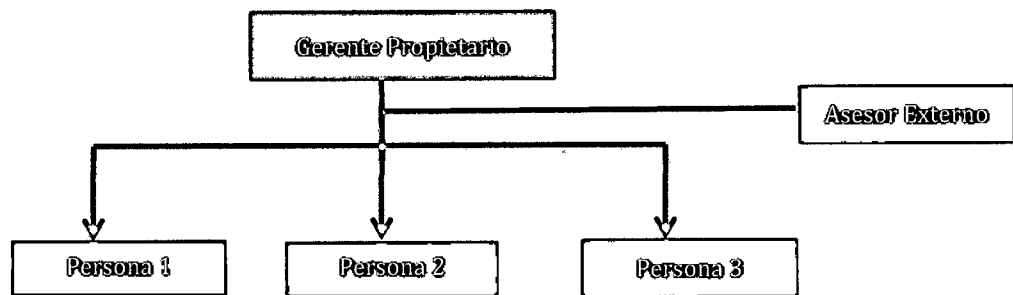
### **Estructura simple**

Es aquella en la que la empresa se rige por el control individual de una persona. En este caso el gerente propietario controla todas las actividades y toma todas las decisiones referentes al funcionamiento de la empresa.

Es la más común en las pequeñas empresas, así mismo suele tener actividades como asesoría legal o contable que es proveída por una tercera persona fuera de la empresa (subcontratación). Sin embargo, si la empresa crece el control por una sola persona se hace más difícil.

Sus principales características son: la realización de las tareas es supervisada directamente por el propietario, el sistema de coordinación, evaluación y recompensa es altamente informal, la toma de decisiones se centraliza en una sola persona y poca especialización en las tareas internas.

Esta estructura se puede aplicar a un negocio pequeño, que ha sido recientemente iniciado, que cuenta con 4 ó 5 personas o que debido a su rubro o especialización no necesita de tanto personal dado su nivel de ventas.

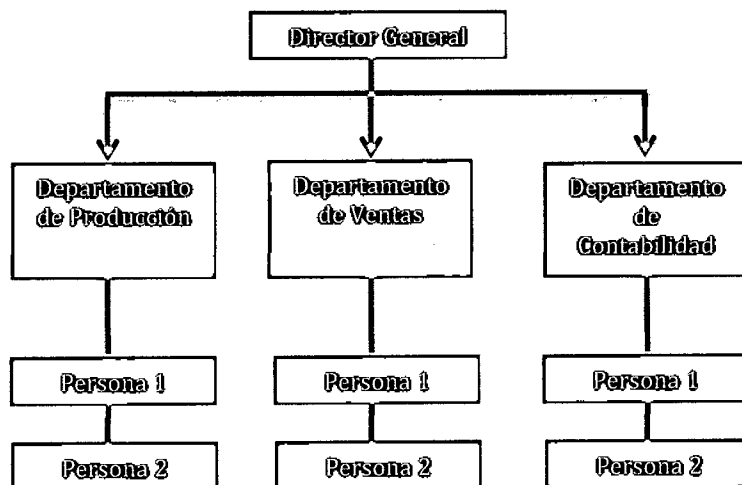


**Estructura simple**

### **Estructura funcional**

Es una estructura típica de pequeñas empresas que han crecido lo suficiente como para que una sola persona no sea capaz de dirigir todas las actividades de la empresa. Por eso se contratan especialistas en cada área.

La actividad principal del director consiste entonces en coordinar e integrar todas las áreas. Es aquella que se sustenta en actividades clásicas que son necesarias llevar a cabo, como producción, contabilidad, marketing, finanzas, entre otras y que son trabajadas dentro de la empresa.



**Estructura funcional**

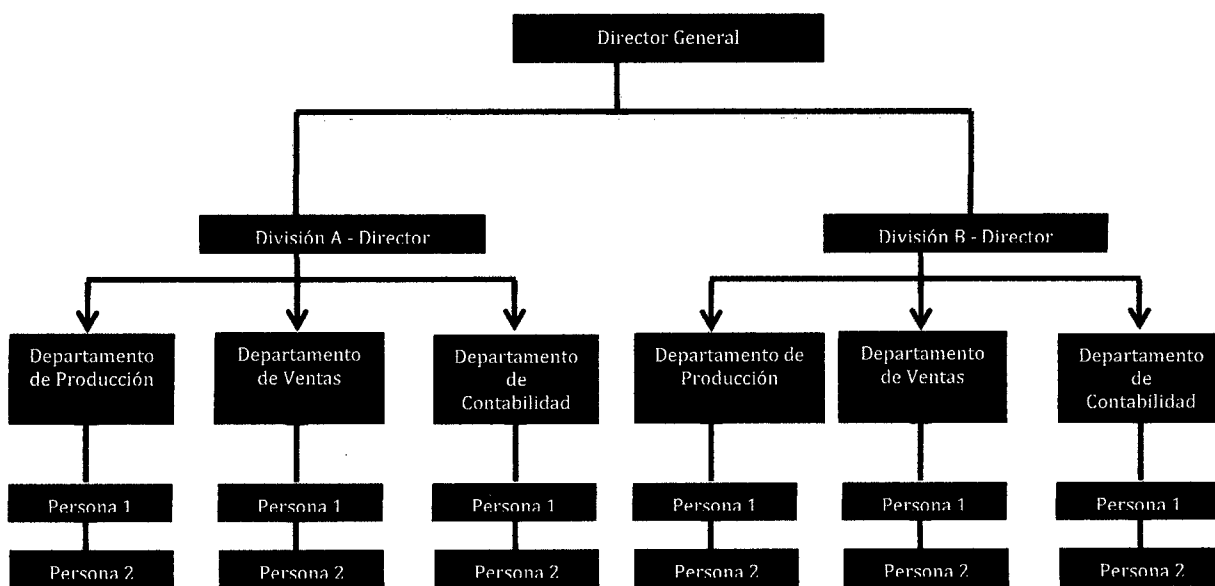


Sus principales características son: mejor uso del recurso humano especializado, mejora la coordinación entre las diversas áreas y el control; y pueden generar conflictos entre áreas funcionales.

### **Estructura divisional**

Es aquella que divide la empresa en unidades o divisiones en función de los productos o servicios, áreas geográficas o procesos. Por lo general, cada una de las divisiones incorpora especialistas funcionales y se organiza por departamentos.

Sus principales características son: incrementa el control operacional y estratégico, flexibilidad ante los cambios del entorno, enfoca los recursos de la empresa en los productos y mercados objetivos; y aumento de los costos administrativos (personal, operaciones e inversiones).



### **Estructura divisional**

### **Estructura matricial**

Es una combinación de la estructura funcional y la divisional. Por lo general, los departamentos funcionales se combinan con los grupos de productos bajo un mismo proyecto.

Es utilizada en aquellos casos en los que existen varios factores que condicionan el tipo de estructura y en los cuales ni la estructura divisional ni la funcional se adaptan correctamente.

Sus principales características son: incrementa la respuesta al mercado, permite un uso más eficiente de los recursos de la empresa y mejora la comunicación, coordinación y flexibilidad entre las distintas áreas de la empresa.

Director General		
Director de Proyectos	Director de Producción	Director de Marketing
Proyecto A		
Proyecto B		
Proyecto C		

**Estructura matricial**

#### **1.3.6.2 Principales problemas en la estructura organizacional de una MYPE**

Entre los principales problemas que se pueden observar en la estructura organizacional de una MYPE están: el personal realiza una misma función de manera repetida e innecesaria, jefes sin personal a cargo o con exceso de personal, definiciones imprecisas de funciones para determinado cargo, asignación de funciones diversas a un mismo cargo, aumento de la complejidad del cargo sin el debido aumento salarial y falta de especialización en las tareas.

Todos estos problemas provocan diversas trabas y descoordinaciones en el trabajo, como: desequilibrios en las cargas de trabajo, falta de información entre el personal, deterioro del ambiente de trabajo, desmotivación del personal, falta de control interno, centralismo en la toma de decisiones y no cumplimiento de metas o tareas.

### **1.3.7 Factores de éxito de una MYPE**

El objetivo final y primordial de una empresa es maximizar los beneficios en el tiempo.

Dicho esto, uno pensaría que la forma para conseguirlo sería maximizando los ingresos, eliminando las ineficiencias, mejorando la productividad e implementando modernas formas de gerenciamiento.

Todos estos factores, que muchas veces cualesquiera puede implementar, no resultan suficientes para conseguir esta ventaja competitiva que nos diferencia del resto de actores de la industria y nos permite obtener la máxima rentabilidad. La rentabilidad de una compañía depende de la estructura, del tipo de industria al que pertenece y del posicionamiento alcanzado frente a la competencia.

Así, los que tienen en sus manos la responsabilidad de planificar los objetivos de la empresa deben conocer perfectamente cómo es la industria, dónde les toca competir y qué lugar ocupa la empresa en el mercado.

Para poder desarrollar una estrategia competitiva es fundamental conocer varios factores: el promedio de la rentabilidad de la industria y de cada uno de los competidores dentro de ella; la estructura de esa industria a largo plazo; cuáles son las barreras existentes para entrar en el negocio, y cuán sensibles son los consumidores a las presiones de los precios.

Para desarrollar una performance superior al promedio de la industria, una compañía debe contar con una ventaja competitiva sustancial que debe mejorar continuamente.

Las organizaciones más exitosas no obtienen su ventaja competitiva por lo general solo de sus competencias esenciales sino de una serie de actividades complementarias que se refuerzan entre sí.

Cuando una empresa es capaz de integrar o complementar distintas actividades como la fuerza de ventas, el marketing y la producción, será más difícil para la competencia imitarla. Los grandes estrategias crean estas actividades que se refuerzan entre sí en torno de una ventaja particular para un segmento particular de clientes.

### **1.3.8 Marco Legal Actual**

Decreto Legislativo N° 705: Define a las mypes, como aquellas unidades económicas que operadas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial, desarrolle cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios.

### **1.3.9 Las micro y pequeñas empresas comercializadoras de prendas de vestir**

Se define como el conjunto de agentes económicos dedicadas a la venta de prendas de vestir; creadas por personas naturales o jurídicas; las cuales están contempladas bajo un régimen legislativo específico. Normadas por la Ley de Promoción y Formalización de las Micro y Pequeñas empresas Ley N° 28015.

En la actualidad vivimos en un mundo dinámico y cambiante, en donde las condiciones de mercado exigen a las empresas cada vez ser más competitivas y eficientes con sus recursos, especialmente en lo que respecta a recursos humanos, materiales, económicos y financieros.

Para esto es importante que éstas cuenten con herramientas de dirección que les permitan manejar de forma adecuada estos recursos, proyectarlos en el futuro, tomar decisiones y mejorar su competitividad.

Para el presente estudio se tomará en consideración a las mypes comercializadoras de prendas de vestir, para damas y caballeros. Se investigará como estas realizan sus planes estratégicos y en qué medidas estos afectan la competitividad de las mismas; además de determinar la viabilidad de la implantación de un modelo formal de planeamiento estratégico.

En donde la base de estudio, es el modelo de dirección estratégica que estas empresas utilizan para su planeamiento; y de qué manera este modelo influye en la competitividad de las mismas. Entre los temas considerados del proceso de dirección estratégica están: La formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia (Fred, 2008).

Actualmente se viene desarrollando distintos programas de ayuda empresarial para las mypes, estos encaminados a mejorar la competitividad y proporcionar ayuda a al sector empresarial más importante del país, como el conglomerado de Gamarra, distintas instituciones están involucradas en esta causa como son: el Mincetur, Gamarra exporta,

Exporta Fácil, Adex, Ministerio de la Producción, Sunat, la Municipalidad de la Victoria, PromPerú, La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid), entre otros, todas estas instituciones se han volcado a brindar facilidades a las mypes para sacar sus productos al exterior y ser competitivas. Es muy importante que las empresas comiencen por actuar localmente pensando globalmente, debido a que el escenario en donde las empresas se desenvuelven es un escenario global. (Ohmae,2008).

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. CONCEPTOS DE ALMACENES**

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una *empresa comercial o industrial*, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

Los almacenes son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía.

La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información, disponibilidad de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, es la mejor fuente de esta información.

Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos.

## **2.2. CLASIFICACION DE LOS ALMACENES**

### **2.2.1 CLASIFICACION DE LOS ALMACENES POR SU FINALIDAD**

Los almacenes pueden ser clasificados de la siguiente manera:

#### **2.2.1.1 Según la seguridad y control del almacén**

##### **1. Almacén cerrado**

Un almacén cerrado es una zona controlada donde solo entran personas autorizadas es decir, los trabajadores del mismo, de forma que los productos solo entran y salen mediante documentos. Hay máxima seguridad y estricto control de la mercancía. Toda la información está centralizada en un inventario permanente. Con alta por factura o entrada y baja por vale de entrega el stock existente debe revisarse, al menos una vez al año, de alguna de estas maneras:

a) Recuento anual fijo: Muchas empresas hacen recuento físico del stock una vez al año, al año cierre del periodo fiscal, es preciso para ello, para todo el funcionamiento de la empresa y organizar un equipo especial para la realización del recuento.

b) Recuento permanente: A principios de cada año (o periodo fiscal) algunas empresas dividen su stock en 52 grupos iguales teniendo cada uno de ellos ser recontados semanalmente. De esta manera los trabajos de recuento pueden hacerse continuamente y sin interrumpir el funcionamiento normal de la empresa.

c) Recuento en el punto más bajo. Algunas empresas hacen el recuento de forma irregular, por ejemplo siempre que el nivel del stock de un artículo almacene su punto más bajo.

## 2.Sistema abierto:

Los sistemas abiertos a diferencia de los cerrados, no presenta restricciones particulares de entrada, los productos se almacenan cerca del lugar de uso, por ejemplo estanterías, pallet, contenedores, etc. Es sistema usado, por las grandes superficies. El personal del almacén. Recibe la mercancía y la entrega a los encargados de sección. Los productos se utilizaran rápidamente y por lo tanto no hay lugar a deterioro ni obsolescencia, salvo en el caso de compra inadecuadas este sistema pone poco énfasis en la seguridad y contabilidad de las mercancías y no suele llevar un inventario permanentemente. Para el recuento que en estos almacenes se lleva a cabo dos veces al año, de la siguiente manera: existencias = existencias iniciales compras – salidas.

## 3. Sistema de almacenaje al azar:

Este sistema constituye una variante del almacén cerrado, en el sentido que no existe un sitio fijo para cada artículo, sino que cada uno se ubica en donde hay espacio libre. El almacén está dividido en áreas que requieren un mismo tipo de almacenamiento (pallet contenedores, etc.) el personal de almacén conoce los espacios vacíos y ante una nueva entrada, lo asigna a la mercancía. Una ventaja de este sistema es que para los empleados es más difícil localizar el producto y el recuento puede ser más largo. Pero como ventaja, podemos señalar que se puede utilizar el espacio más eficiente y posee una gran flexibilidad.

Con la ayuda de una adecuada aplicación informática, que indique donde se encuentra cada artículo, este sistema puede llegar a ser mejor.

En determinados almacenes puede observar el clásico y el viejo slogan “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” indudablemente, lo de un lugar en cada cosa puede planificarse relativamente bien: lo de cada cosa en su lugar puede ser una tarea no muy fácil. Desarrollando un buen sistema

de localización de lugares de almacenaje se puede ayudar a quienes intentan tener cada cosa en su lugar. Cada artículo guardado en el almacén, tiene un lugar específico que debería estar indicando en un listado como índice de localizaciones.



#### 2.2.1.2Según su Organización:

Los almacenes pueden estar centralizados o descentralizados. Se da el primer caso cuando del establecimiento (fábrica) reúne en su propia sede todos los almacenes, mientras que en el segundo caso, cuando hay sectores del almacén situados en otros lugares.

En cuanto a la conformación interna, los almacenes pueden estar constituidos por locales únicos o por una serie de locales separados o secciones comunicadas.

La disponibilidad de un local único obliga a tener reunidos todos los materiales, por lo que su control se hace más difícil, especialmente si tal local resulta muy grande y contiene columnas o estanterías que dificultan la visibilidad.

#### 2.2.1.3Según el Movimiento de Material

Desde el punto de vista del movimiento de los materiales podemos distinguir almacenes con transporte mecanizado (fijo, semi-fijo, móviles) más o menos elevados y *almacenes sin mecanización*.

#### 2.2.1.4El Techo

Aquellos que se pueden tener en la intemperie sin necesidad de alguna protección y para los cuales no hay duda alguna sobre su resistencia a las inclemencias del tiempo.

Los que pueden estar a la intemperie con la condición de que la estancia sea durante corto tiempo, y bajo particulares sistemas de protección.

Los que tienen que ser puestos a cubierto (y aquí se distinguen aún en condiciones de conservación)

#### 2.2.1.5Según las Operaciones

Para el ejercicio racional del almacenaje, existen en general, locales para las siguientes exigencias:

Recepción de los materiales, los cuales pueden ser a su vez distribuidos en locales de llegada y estancia eventual (a veces incluso bajo la responsabilidad del Suministrador), en espera de ser registrados contablemente e ingresados en el propio local de recepción donde tienen lugar las operaciones de desembalaje y control (numérico y de control).

Espera de las mercancías, antes de la conformidad de la verificación. Desembalaje de los productos, hay casos en que es conveniente destinar locales separados a tal exigencia. Almacenamiento propiamente dicho.

#### 2.2.1.6 Tipo de Material

La mercancía que resguarda, custodia, controla y abastece un almacén puede ser la siguiente:

##### ALMACÉN DE MATERIA PRIMA Y PARTES COMPONENTES:

Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción.

##### ALMACÉN DE MATERIAS AUXILIARES:

Los materiales auxiliares o también llamados indirectos son todos aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren para envasarlo o empacarlo.

*Podemos mencionar los lubricantes, grasa, combustible, etiquetas, envases, etc.*

##### ALMACÉN DE PIEZAS DE RECAMBIO

Para almacenar piezas destinadas al servicio de pos venta con el objeto de efectuar reparaciones.

##### ALMACÉN DE PRODUCTOS EN PROCESO:

Si los materiales en proceso o artículos semi-terminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso.

##### ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS:

El almacén de productos terminados presta servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los productos a los clientes.

#### **ALMACÉN DE HERRAMIENTAS:**

Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado para el control de esas herramientas, equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios de producción o de mantenimiento.

Cabe mencionar: herramientas, matrices, plantillas, brocas, machuelos, piezas de esmeril, etc.

#### **ALMACÉN DE MATERIALES DE DESPERDICIO:**

Los productos partes o materiales rechazados por el departamento de control y calidad y que no tienen salvamento o reparación, deben tener un control separado; este queda por lo general, bajo el cuidado del departamento mismo.

#### **ALMACÉN DE MATERIALES OBSOLETOS:**

Los materiales obsoletos son los que han sido descontinuados en la programación de la producción por falta de ventas, por deterioro, por descomposición o por haberse vencido el plazo de caducidad. La razón de tener un almacén especial para este tipo de casos, es que los materiales obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles para aquellos que son de consumo actual.

#### **ALMACÉN DE DEVOLUCIONES:**

Aquí llegan las devoluciones de los clientes, en el se separan y clasifican los productos para reproceso, desperdicio y/o entrada a almacén.

#### **ALMACÉN CENTRAL**

Es el lugar donde se reúnen todos los materiales y productos de la empresa. El almacén central nos permite un mayor y mejor control de las mercancías y productos, una mejor economía de espacio y un mayor aprovechamiento de los medios de manipulación.

#### **ALMACÉN REGULADOR**

Se encuentra en las proximidades de las propias fábricas de las empresas o en zonas de concentración Geográfica.

Permiten una gran capacidad de reacción a las necesidades del mercado, reducción del tiempo en el plazo de entregas, una mejora en la calidad de servicio así como un control diario de los Stocks.

#### **ALMACÉN TRANSIT POINT**

Son almacenes situados en zonas de importancia estratégica, con un mínimo de stock de seguridad para poder cumplimentar y servir los pedidos de urgencias. Como inconvenientes presentan la posibilidad de roturas de stocks de seguridad.

#### **ALMACÉN ES CROSS-DOCKING**

Son almacenes situados estratégicamente, que trabajan sin stocks, realizándose en ellos la recepción, verificación y distribución física inmediata de los pedidos. Presentan el inconveniente de no poder servir los pedidos urgentes, al no tener stock.

#### **OPERADORES LOGÍSTICOS**

Realizan la función de almacenaje mantenimiento, manipulación de los stocks.

#### **TECNICAS DE CLASIFICACION DE UN ALMACEN**

##### **Catalogación:**

Es el inventario de todos los artículos existentes, y permite una idea general de todo lo contenido dentro del almacén.

##### **Simplificación:**

Es la reducción de la variedad de artículos que sirven para una misma finalidad.

##### **Especificación:**

Es para tener una mejor descripción acerca de un artículo como pueden ser medida, peso, tamaño, etc. Y facilita las compras y la inspección al recibir el material.

##### **Normalización:**

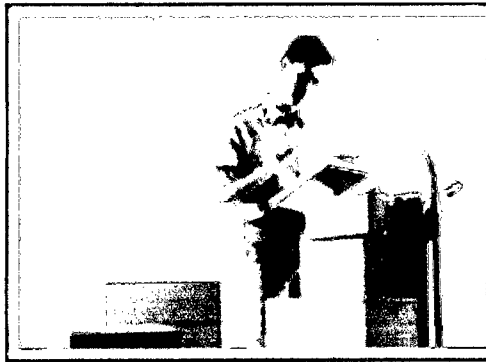
Sirve para ver la manera en que deben ser utilizados los materiales, viene siendo una receta sobre el uso de los materiales.

##### **Estandarización:**

Significa establecer idénticos estándares de peso, medidas, formas, etc.

### **2.3. FUNCIONES DEL ALMACEN**

Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía. La formulación de una política de inventario para un departamento de almacén depende de la información respecto a tiempos de adelantes, disponibilidades de materiales, tendencias en los precios y materiales de compras, es la fuente mejor de esta información. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados, se deben establecer resguardo físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros deben mantener, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos.

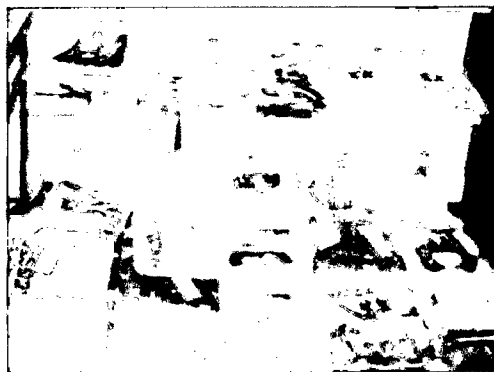


1. Mantienen las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros.
2. Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
3. Mantienen en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima.
4. Lleva en forma minuciosa controles sobre las materias primas (entradas y salidas).
5. Vigila que no se agoten los materiales (máximos - mínimos).
6. Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posibles.
7. Llevar registros al día de sus existencias.

## **2.4. RECEPCION DE PRODUCTOS**

La logística es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio del flujo material, el flujo informativo y el flujo financiero que a él se asocia desde los suministradores hasta los clientes; tomando como objeto entregar el producto en el momento preciso, la cantidad deseada, en las condiciones requeridas; todo esto bajo el menor costo posible.

Comprende la relación de la logística dentro del proceso de almacenamiento para determinar el volumen de productos según la demanda y la capacidad de almacenamiento con la finalidad de llevar un control de productos según las necesidades.



La recepción de materiales es un proceso mediante el cual se recibe los productos terminados procedentes de fábricas y almacenes, estos se recibe en forma apilada en el camión de transporte para que luego los cargadores preparen los medios de trasporte para empezar la descarga, de acuerdo a la variedad de productos, donde el responsable de ingreso al almacén verifica que la documentación este conforme para autorizar el ingreso de los productos, para que el jefe del almacén verifique la disponibilidad de espacio en módulos y designara la zona donde se depositan los productos, de acuerdo a las áreas demarcadas para cada línea de producto, finalizando en los productos procedentes de planta y almacenes, que van a ser ordenados con separadores de cartón entre "cama" y "cama", y algunos cubiertos con mantas térmicas.

#### **2.4.1. Control en la recepción**

El control en la recepción es un paso imprescindible pero no está exenta de peligros si hay dudas sobre el proveedor. La mercancía entregada puede presentar riesgos potenciales y al aceptarlos se asume al mismo tiempo parte de responsabilidad legal.

Para que esta etapa sea más segura, vamos a examinar paso a paso los buenos procedimientos de aceptación de los proveedores, los eventuales criterios a indicar en un pliego de condiciones y luego los controles a aplicar al recibir físicamente los productos. La recepción es la aceptación, condicionada o no, que se realiza al proveedor para que éste pueda enviar la factura.

Para otorgar el consentimiento, lo normal es firmar una copia del albarán o nota de entrega suministrada por el proveedor. Los porteros o vigilantes de la empresa deberán disponer de los libros-registros que indiquen adónde deben dirigirse los materiales, otorgando a cada remesa un número de control de entrada.

#### **Funciones de la recepción de materiales**

- Recibir y verificar los artículos y las cantidades con la orden de compra y el envío.
- Preparar informes cuando hay daños durante el tránsito y devoluciones a los vendedores.
- Preparar una guía de recepción para distribuirla a varios departamentos de la empresa.
- Entregar la mercancía a los almacenes, a la persona encargada.

#### **Normas para la recepción materiales**

- Recibir la mercadería de una manera ordenada.
- Planificar la Recepción
- Utilizar el equipo suficiente y necesario.
- Disponibilidad planificada de los espacios necesarios.
- Sistemas de seguridad y protección procedentes.
- No recibir nunca, sin pensar contar o medir
- Confrontación sistemática del material recibido con los documentos que lo acompañan.

### Pesos y medidas

Los materiales o insumos deben apartarse en recepción de acuerdo con la orden de compra a la cual deben ajustarse la factura. La misma debe especificar: unidades, piezas, kilos o litros, recordando que el sistema legal para medir o pesar es el sistema métrico decimal, cuya base es el metro.

### DOCUMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA RECEPCIÓN DE MATERIALES

Orden de Compra: Abarca de manera concreta: membretes, nombres, domicilio, teléfono de la firma, computadora para su identificación.

Números: Servirá para identificar la negociación entre las partes que utilizara el proveedor para hacer el embarque y la facturación de los materiales y que permita registrar y archivar el contrato para su consulta posterior. El proveedor coloca dicho número en todos los bultos y facturas de modo que, puedan identificarse con el pedido, para fines de comparación. El departamento de Almacén tendrá una copia de la orden de compra para que le sea posible identificar todos los productos recibidos a cuenta de ella. En consecuencia el número debe estar ya impreso, nunca puesto a mano.

Fechas de emisión y de entrega: Estas fechas permiten planificar la recepción, y uso de materiales

Nombre y domicilio del proveedor: Permite identificar al proveedor a quien se da la orden, efectos de pago, en caso de algún reclamo

Motivación y condiciones de pago: En las instrucciones sobre la facturación se debe establecer el número de copias necesarias de la factura. Las condiciones de pago deben establecerse en la orden de compra de acuerdo a lo convenido previamente. Muchas compañías en la nota de pedido usan cláusulas indicando que no se admitirán letras, a menos que exista un acuerdo concreto en ese sentido

Lugar de la entrega: Cuando la recepción de materiales debe realizarse en un sitio distinto de la sede de la empresa, debe indicarse claramente para evitar situaciones incómodas.



Transporte: Debe indicar la vía que se utilizará; por camión, ferrocarril o avión.

Descripción de lo que se compra: La descripción de los diferentes artículos pedidos debe de ser especificada. Si se trata de insumos: cantidad de cada uno de ellos.

Designación o descripción clara de cada uno de ellos con medidas, tamaños o a las características que corresponden. Si se trata de impresos: cantidad, especificación suscrita de la forma o trabajo encargado

Verificar la factura de proveedor: Precios, condiciones y descuentos, cuando se recibe el pedido.

Comprobación de facturas: Los detalles importantes de las facturas que deben comprobarse son: cantidad, esta comprobación debe hacerse confrontando la factura con la orden de compra, y el resultado del conteo físico de los materiales recibidos para ponerse a cubierto de los excesos a los defectos en los embarques o envíos. De esa manera se evita el pago de los materiales o productos no recibidos, o recibidos con fallas o excesos

Calidad: Si la calidad no está de acuerdo con las especificaciones, no debe recibirse el pedido, en consecuencia, tampoco debe conformarse la factura.

Precios: El departamento de compras es fundamentalmente responsable de los precios que deben pagarse por los pedidos. No obstante la persona encargada de recibir los materiales (pedidos) debe comprobar el precio aprobado por el departamento de compras a través de su orden.

Condiciones: Las condiciones son un punto completo cuya responsabilidad completa a los departamentos de compras y contabilidad. Pero el almacenista, dado la experiencia, debe revisar el asunto, especialmente en lo referente a riesgos de los materiales y daños sufridos, para determinar la reclamación correspondiente.

Guías de Remisión o Envíos: En oportunidades, los materiales vienen acompañados de simples de remisión o guías de despacho.

El objetivo que persigue toda empresa es obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de la mercancía en el área de recepción sea la mínima posible.

El espacio necesario para el área de recepción depende del volumen máximo de mercancía que se descarga y del tiempo de su permanencia en ella. El tiempo de permanencia de las mercancías en el área de recepción debe ser lo más corto posible, pues el espacio requerido y el costo de operación dependen de la fluidez con que éstas se pasan del vehículo del proveedor al almacén. Todo estancamiento innecesario eleva el costo del producto.

Los costos de las funciones del área de recepción pueden ser los siguientes (dados aquí como un ejemplo):

1) El costo del espacio, al precio del metro cuadrado ocupado, que incluye:

- a) Patios de maniobra de los vehículos;
- b) Andenes;
- c) Zona de maniobras de almacenaje;
- d) Zona de inspección;
- e) Zona de la oficina de control

2) Otros costos incluyen:

- a) El mantenimiento del área y de su maquinaria
- b) Los intereses sobre la inversión en el inmueble y en el equipo.

3) Los gastos indirectos de:

- a) Personal
- b) Registros
- c) Protección de los materiales.

Deben estudiarse los medios que sean más prácticos para facilitar y acelerar las maniobras de descarga de vehículos según las instalaciones en el área de recepción. Estas maniobras pueden realizarse en un andén elevado a la altura aproximada de las plataformas de los vehículos o bien al ras del piso del almacén, en este caso se puede usar una plataforma telescópica para levantar la mercancía. En cualquiera de estas instalaciones los medios más usuales son:

- 1) El montacargas eléctrico (de gasolina o diésel).
- 2) La carretilla neumática.
- 3) La carretilla manual.
- 4) Las tarimas de madera.
- 5) Los contenedores.
- 6) Los carros especiales.
- 7) Los transportes de rodillos.

#### ZONA DE INSPECCIÓN

El flujo rápido de los materiales que se reciben, requiere de un espacio óptimo para descarga y almacenamiento provisional, para revisión y cotejo con la remisión del proveedor, debe ser pesada y elaborarse la documentación de entrada.

#### Recepción cuantitativa

Tiene por objeto verificar las cantidades recibidas y comprobar que son iguales a la de la nota de entrega. En la medida de lo posible las operaciones de recepción cuantitativa se realizan en un local preparado para el efecto, que se llama normalmente sala de recepción. Las operaciones de recepción se efectúan desde el momento de desembalar los géneros a su llegada, por lo que interesa disponer del espacio necesario para evitar los embotellamientos. El receptor cuantitativo efectúa sus verificaciones bien sea contando de pieza por pieza de las mercancías recibidas en número o bien por mediciones que permitan las verificaciones dimensionales de identificación.

### CONTEO DE PIEZAS

Es un proceso que forma parte de la recepción cuantitativa mediante el cual se realiza el conteo de todas las piezas que se han recibido en la recepción de material, este tiene como finalidad primordial verificar que el número de piezas coincidan con las descritas en la nota de entrega, factura y pedido para que luego formen parte del control de inventario del almacén.

### PESAJE DE PIEZAS

Es un proceso que se realiza luego del conteo de piezas mediante el cual se procede a confirmar que el peso los materiales coincidan con los que se especifican en la nota de entrega, factura y pedido que son recibidos en la recepción de descritos en lo antes mencionado.

### Recepción cualitativa

Es necesario por objeto verificar las cantidades recibidas y comprobar que son iguales a la de la nota de entrega, aunque puede ser procedida por inspecciones previas en la fábrica del suministrador en los casos en que es necesario y sea viable constatar la calidad de la materia prima utilizada, la misma que debe ser realizada exclusivamente por personal técnico calificado.

También es importante citar que como parte fundamental de un buen almacenamiento dentro de una bodega, el de tener muy en cuenta importantes factores que ayudan en la administración de los materiales almacenados.

Estos factores son:

- 1) Control de Inventarios.
- 2) Análisis en la Rotación.
- 3) Análisis de stock.

### CONTROL DE CALIDAD

Se refiere al énfasis de calidad que enmarca la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor. La administración de la calidad enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección continua y extenderla a toda la empresa, hacia toda la excelencia en todos los aspectos.

## LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA UN CONTROL DE CALIDAD

La administración del control de calidad requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

**Involucrar al Empleado:** Se ha detectado que el mayor porcentaje de los problemas de control de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada.

Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden mejor quien mide: Las técnicas para construir la confianza de los empleados incluyen:

1. La construcción de redes de comunicación que incluyan los empleados.
2. Supervisiones abiertas y partidarias.
3. Mudar la responsabilidad de administración y asesoría a los empleados de producción.
4. Construir organizaciones con moral alta.
5. Técnicas formales como la creación de equipos y círculos de calidad.

**Círculos de Calidad:** Es un grupo formado por empleados voluntarios, que se reúnen en forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo, reciben capacitación de planeación en grupo, solución de problemas y control calidad estadístico.

**Conocimiento de Herramientas:** Debido a que se desea confiar en los empleados para instrumentar la administración del control de calidad, y este es un esfuerzo continuo, cada uno en la organización, debe ser entrenado en las técnicas de administración del control de calidad.

### Características de una Organización con Administración con Control de Calidad

1. Sus esfuerzos van dirigidos hacia una satisfacción del cliente.
2. Atención dirigida hacia la reducción de problemas con los procesos o productos, no con los problemas de la gente.
3. La primera prioridad es la calidad.
4. La gerencia está comprometida al mejoramiento continuo, apoya un ambiente de confianza.
5. Las responsabilidades y roles son claramente definidos.
6. La atención se centra con la prevención en vez de la inspección.
7. Las personas son un recurso importante.
8. Trabajo en equipo es la norma
9. La Capacitación está dirigida hacia el desarrollo de la fuerza laboral.

## **2.5. ALMACENAMIENTO**

### **2.5.1. Técnicas de almacenamiento**

El almacenamiento de materiales depende de la dimensión y características de los materiales. Estos pueden exigir una simple estantería hasta sistemas complicados, que involucren grandes inversiones y complejas tecnologías. La elección del sistema de almacenamiento de materiales depende de los siguientes factores:

- Espacio disponible para el almacenamiento de los materiales.
- Tipos de materiales que serán almacenados.
- Número de artículos guardados.
- Tipo de embalaje.

El sistema de almacenamiento escogido debe representar algunas técnicas imprescindibles:

Carga unitaria: Seda el nombre de cara unitaria a la carga constituida por embalajes de transporte que arreglan o acondicionan una cierta cantidad.

Estanterías: Es una técnica de almacenamiento destinada a materiales de diversos tamaños.

Caja o cajones: Es la técnica de almacenamiento ideal para materiales de pequeñas dimensiones.

Columnas: Las columnas se utilizan para acomodar piezas largas

## **2.6. SISTEMA DE INVENTARIOS**

Un inventario consiste en la existencia de productos físicos que se conservan en un lugar y momento determinado.

Los inventarios en una planta de fabricación abarcan la materia prima, la mercancía en proceso y los artículos terminados.

La finalidad de un sistema de inventario es encontrar las respuestas a las preguntas ¿Cuánto pedir? Y ¿Cuándo pedirlo? A manera de minimizar los costos.

### **Razones por las cuales se requiere mantener inventario**

**Reducir costos de pedir.** Al pedir un lote de materias primas de un proveedor, se incurre en un costo para el procesamiento del pedido, el seguimiento de la orden, y para la recepción de la compra en almacén. Al producir mayor cantidad de lotes, se mantendrán mayores inventarios, sin embargo se harán menos pedidos durante un periodo determinado de tiempo y con ello se reducirán los costos anuales de pedir.

**Reducir costos por material faltante.** Al no tener material disponible en inventario para continuar con la producción o satisfacer la demanda del cliente, se incurren en costos. entre estos costos mencionamos las ventas perdidas, los clientes insatisfechos, costos por retrasar o parar producción. Para poder tener una protección para evitar faltantes se puede mantener un inventario adicional, conocido como inventario de seguridad

**Reducir costos de adquisición.** En la compra de materiales, la adquisición de lotes más grandes pueden incrementar los costos de materias primas, sin embargo los costos menores pueden reducirse debido a que se aplican descuentos por cantidad y a menor costo de flete y manejo de materiales.

Para productos terminados, los tamaños de lote más grande incrementan los inventarios en proceso y de productos terminados, sin embargo los costos unitarios promedio pudieran resultar inferiores debido a que los costos por maquinaria y tecnología se distribuyen sobre lotes más grandes.

Cuando iniciamos la producción de un lote, el riesgo que resulten muchas piezas defectuosas es grande. Los operarios podrán estar aprendiendo, quizás no se alimenten los materiales correctamente, las máquinas necesitan ajuste y deberá producirse una cierta cantidad de producto antes que la situación se estabilice. Lotes de mayor tamaño, menos cambios por año y menos desperdicio.

Mantener un inventario (existencia de bienes) para su venta o uso futuro es una práctica común en el mundo de los negocios. Las empresas de venta al menudeo, los mayoristas, los fabricantes por lo general almacenan bienes o artículos. ¿Cuándo y cómo se reabastece? En una empresa pequeña, el administrador puede llevar un recuento de su inventario y tomar estas decisiones. Sin embargo, como esto puede no ser factible incluso en empresas pequeñas, muchas compañías han ahorrado grandes sumas de dinero al aplicar la “administración científica del inventario”.

### **TIPOS DE SISTEMAS DE INVENTARIOS**

**Físico:** Se da el nombre de inventario de mercancía a la verificación o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa. En realidad, el inventario es una estadística física o conteo de los materiales existentes, para confrontarla con la existencia anotadas en los ficheros de existencias o en el banco de datos sobre materiales.

**Lógico:** Sistema de información del registro de la existencia del inventario físico. Registra todas las entradas y salidas por medio de la utilización del Kárdex.



### **EXACTITUD DE INVENTARIOS**

La exactitud de inventario se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico.

### **LAS REGLAS DE ORO DEL DIRECTOR DE ALMACEN**

Todo ítem debe estar debidamente codificado y localizado.

Todo movimiento de inventario ya sea de entrada, de salida o de documentación de saldo debe estar debidamente diligenciado y documentado (Firmado por los encargados).

Los documentos de entrada deben diferenciarse de los documentos de salida, ya sea por un color o código.

En cuanto sea posible el lugar físico de entrega debe ser diferente al lugar físico locativo de recepción de materiales (llegada).

En cuanto sea posible los ítems de un mismo código deben estar almacenados en un mismo lugar; sino es posible marcarlos con algo.

En una auditoria de conteo cada ítem debe ser contado por tres personas diferentes y consignarlos en una tarjeta de conteo de inventario estableciendo las siguientes reglas: Si dos tarjetas coinciden se registra la cantidad.

Si las tres tarjetas no coinciden se cuenta de nuevo pero con la presencia de un auditor.

Los ítem de mayor peso o masa deben estar almacenados de abajo hacia arriba (seguridad industrial).

Los ítem que tuvieron movimiento en el día deben verificarse sus saldos antes de que se cierre el día (Verificar las existencias físicas con las existencias lógicas del sistema).

Nadie del personal del inventario se va hasta que no esté cuadrado el movimiento de los ítems de ese día.

No recibir comisiones ni premios de los proveedores.

Los reportes de inventarios deben estar hechos máximo tres días antes de finalizar el mes.

### **CONTEO CICLICO**

El conteo cíclico es un método de inventario en el que el inventario se cuenta a intervalos regulares durante el ejercicio. Dichos intervalos (o ciclos) dependen del indicador de inventario cíclico establecido en los materiales.

El inventario cíclico permite contar con más frecuencia los artículos de alta rotación que los artículos obsoletos.

## **2.7. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### **Tipos de indicadores de gestión**

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

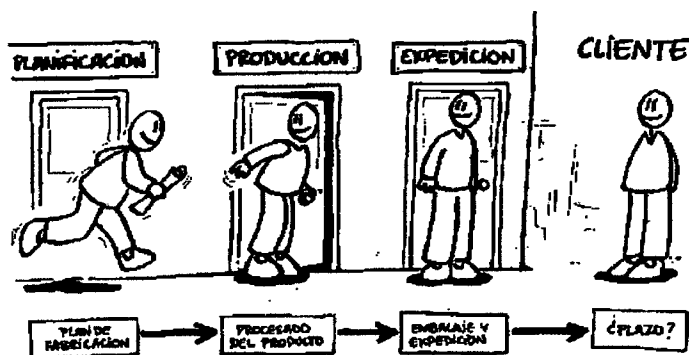
Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

### CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

#### **Categorías de los indicadores**

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.



**Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

**Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

**Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

#### **Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.

- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

**La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.**

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.

Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples. Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

## **CAPITULO III**

### **EMPRESA COMERCIAL**

Con la finalidad de conocer el tipo de empresa en estudio y algunas de sus características, describiremos sus generalidades y posteriormente en el siguiente capítulo realizaremos un diagnóstico de su situación actual

La empresa en estudio pertenece al rubro comercial de venta de prendas de vestir para todas las edades y géneros enfocado a ropa casual de alta demanda en este sector por estar al alcance del público consumidor.

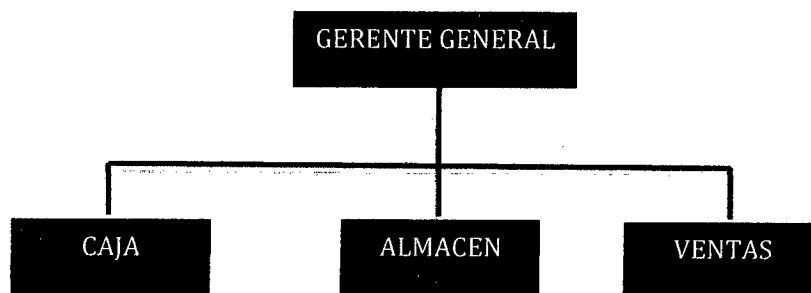
#### **3.1. ORGANIZACIÓN**

La Empresa Comercial Piura es una empresa dedicada a la comercialización de toda clase de prendas de vestir para damas, caballeros y niños de todas las edades que comenzó sus actividades en el año 2008. Su capital inicial fue de s/. 400,000.00 (Cuatrocientos Mil y 00/100 nuevos soles).

La presente investigación se enfoca al estudio de una empresa situada en el Mercado Central de Piura, Distrito de Piura, Provincia de Piura y Departamento de Piura.

La Empresa Comercial Piura presenta el siguiente organograma estructural:

### **Organigrama**



**Organigrama de la empresa**

**Observamos en su conformación puestos de trabajo dedicados al control de la mercadería, cobranzas y ventas que en muchos realizan funciones no asignadas.**

### **Las Organizaciones**

#### **¿Qué es una organización?**

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta logramos unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta.

Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.



### Diferencia entre organización y grupo

Un grupo son dos o más personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, tenemos dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: individuo, grupo y organización. En el grupo sólo hay dos niveles: individuo y grupo.

### Tipos de organizaciones

La importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesario la coordinación de tareas realizadas por varias personas. Actuando solo, podemos aspirar únicamente a realizar actividades simples. El trabajo de las personas aumenta la productividad, no sumando esos esfuerzos sino potenciándolos.

Un ejemplo, sería la competencia entre G.M. y Toyota, en 1950 Toyota era un pequeño fabricante, con pocos recursos financieros. No podía competir con los grandes. Sin embargo, ahora es un gran competidor, pocos años después. Entonces, se fabricaban coches a gran escala, mediante cadenas de montaje. Para realizar una operación, antes se tenían que realizar otras. La cadena no se podía detener, por ello había gran cantidad de stock intermedio.

Eso supone muchos recursos inmovilizados, y la necesidad de grandes espacios físicos para almacenarlos. Para evitar esos grandes costes de almacenamiento desarrollan el Sistema Just In Time (J.I.T): en cada momento se informa del trabajo necesario para continuar la actividad, para ello era necesaria una relación más estable y duradera con los proveedores. Eran abastecidos en el momento necesario, por lo que éstos debían ser cercanos.

La relación entre ellos se basaba en la confianza mutua, a l/p. Así se ahorraban muchos costes y pudieron competir con los grandes.

En resumen, vemos que las organizaciones permiten el empleo eficiente de recursos escasos, las empresas han desarrollado una carrera para ser más productivos, especializándose, lo cual conlleva otros problemas de organización es tan importante como los costes, la demanda o la tecnología.

## **La Teoría de la Organización**

### **¿Qué es la Teoría de la Organización?**

Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intentar comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad. Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento.

Se desarrollan de dos formas:

Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.

Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Nos ofrece unos puntos de referencia que nos ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, nos da unas pautas para ayudarnos en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

### **Tipos y modelo integrador**

Surgen como el estudio formal a principios de este siglo, las primeras explicaciones acerca del fenómeno, empezaban y terminaban en sí mismas. No había referencias comunes que hicieran encajar las distintas teorías en un todo coherente.

En definitiva, encontramos un modelo integrador. Se acepta la idea de que una organización es un sistema abierto y contingente, su funcionamiento está influido por factores externos. Es estratégico, podemos analizar la influencia de estos factores, para la organización. Se da una interacción de la organización y su entorno.

### Utilidad

La Teoría sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir (advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización).

En cuanto a los niveles organizativos de la empresa: la alta dirección decide que el objetivo de la empresa será ser líder en el mercado; los directivos medios fijarán objetivos concretos necesarios para esto, a través de sus distintos departamentos: el de marketing decidirá, potenciar la venta allí donde menos fuerza tiene la empresa

### Sistema abierto

Las organizaciones no pueden funcionar de forma aislada dentro de su entorno. Necesariamente tiene que influir: creando trabajo, dando a conocer un producto. Además, es influida por el entorno.

### Factores humanos y factores técnicos

Las organizaciones disponen de una serie de medios, que clasificamos en:

**Factores Técnicos.-** Aportan estabilidad a la organización. Los puntos de referencia tangibles, que ayuden en el sentido de dar continuidad en el trabajo.

**Factores Humanos.-** Aportan turbulencia, tienen ideas para mejorar los procesos técnicos, alteran la estabilidad porque proponen cambios, intentando modificar el desarrollo del trabajo para una mejor consecución de los objetivos.

El problema que se plantea para la dirección de las organizaciones es cómo equilibrar estabilidad y turbulencia. Es necesario cierta turbulencia para proporcionar cambios que potencien la marcha de la organización. Un estado de estabilidad o de turbulencia permanente no serían positivos.

Tendremos unos conceptos claros y seguros en base a los cuales trabajar, y una serie de cambios periódicos que nos permiten evolucionar en el desarrollo del trabajo.

Dentro de la organización se pueden distinguir tres niveles:

**ALTA DIRECCIÓN:** Director general, responsables de departamento.

**TÉCNICOS:** Hacen un trabajo directamente productivo.

**DIRECTIVOS MEDIOS:** Hacen una conexión entre los dos.

Todas las personas con responsabilidad tienen que tomar decisiones. En el nivel de técnicos, se realizan en condiciones de certidumbre, los problemas que se resuelven son problemas ya dados, relativamente sencillos de plantear y resolver.

En el nivel de alta dirección tienen que tomar decisiones en cuestiones de incertidumbre, problemas no estructurados, no se conoce la relación entre las variables que determinan la situación y no existe referencia de un problema conocido. No se ocupan de problemas técnicos. Son problemas que no tienen respuestas únicas, y a veces se toman decisiones sin saber el resultado.

Cuanto más arriba se están en los niveles de organización, mayor será el nivel de incertidumbre. Las de tareas de dirección van a requerir formaciones distintas.

Los directivos asignan, coordinan y motivan y desarrollan recursos. Todos los recursos de la empresa no son tangibles. Los recursos intangibles son el prestigio de una empresa, equipo de personas, su integración, su capacidad de trabajar en conjunto, sus conocimientos.

Además la dirección se ocupa de desarrollar y mejorar la dotación de recursos. La dirección asigna, coordina y motiva los recursos y se ocupa de su mejora y desarrollo. Los recursos intangibles deben ser desarrollados por la dirección (reputación, marca, capacitación de las personas).

Funciones clásicas.-

La dirección tiene una serie de funciones, llamadas funciones clásicas, el trabajo de los directivos se puede sintetizar en:

**PLANIFICAR.-** Hay que decidir a qué nos vamos a dedicar, cómo, con qué medios (tecnología). Una vez establecido el fin (misión), se plantean los objetivos, establecidos éstos, se desarrolla la estrategia.

**ORGANIZAR.-** Sabido que se quiere hacer, los recursos y el cómo, se ordenan y estructuran los recursos, se definen las actividades a realizar, se diseñan los puestos de trabajo.

**MOTIVAR.-** Hay que seleccionar personas, esta selección puede hacerse dentro de la empresa (ascensos). Una vez seleccionadas, hay que "entrenar" a esas personas, asignarles puestos, motivarles, dirigirlos....Alicientes e incentivos para mantener el ritmo de la empresa.

**CONTROLAR.-** Se corrigen los resultados, se verá si se han conseguido o no los objetivos empleados y si no es así, se aplicarán las oportunas medidas correctoras. Es una actividad básica de los directivos. No se debe entender como vigilancia, sino que se trata de detectar qué es lo que no se está haciendo bien y mejorar para superar esas deficiencias.

El control en la empresa, analiza las deficiencias que existan en la empresa e intentará superarlas. Para ello, habrá que planificar, organizar de nuevo, motivar a los trabajadores.

Todos los directivos de la empresa hacen todas estas tareas: planificar, organizar, motivación y control.

### Habilidades y conocimientos necesarios

Para ser directivo se precisa tener una serie de habilidades y conocimientos muy diversos. Esto se debe a que realizan trabajos distintos, en niveles diferentes. Los conocimientos de los directivos podemos agruparlos de la siguiente forma:

**TÉCNICOS.-** Deben saber cómo es la actividad que están realizando, tener conocimientos de carácter contable, de producción, financieros.

**HUMANOS.-** Los directivos dirigen a personas por tanto deben ser capaces de comunicarse con ellas, aclarar en qué consiste el trabajo de esas personas, deben saber escuchar, resolver conflictos y motivar a la gente.

**CONCEPTUALES.-** Han de tener capacidad de síntesis, plantear problemas, capacidad de planteamientos globales, tener visión de futuro, capacidad de intuición. Han de resolver problemas y es más fácil con una capacidad de visión para anticiparse a las cosas. Ha de entender cómo funciona la empresa en definitiva, ha de ser una persona capaz de crear y resolver problemas.

Los directivos son y no son intercambiables, esta cuestión va muy ligada a los conocimientos, la formación y la experiencia profesional de los directivos.

En una empresa se toman decisiones todos los días y para ello se necesita información, esa información puede encontrarse bien en la propia empresa, donde suele haber mucha información aunque no toda igual de disponible (puede haber cosas que no se reflejen en la contabilidad) o bien fuera de la empresa. Esta suele tener un elevado coste (empresas que nos hacen estudios sobre algún tema concreto.), también hay un coste en tiempo para obtener información y puede que cuando la tenga ya no sirva. Normalmente hay tanta información "sobre la mesa" que es difícil saber cuál es la que sirve y la que no. Muchas empresas tienen un problema de exceso de información.

Los niveles directivos: Realizan tareas distintas según el nivel en que se encuentran y por tanto las decisiones son distintas. La alta dirección toma decisiones de carácter innovador y adaptativo. A veces tomar decisiones de carácter innovador supone grandes riesgos que los directivos no se atreven a afrontar, la competencia es un incentivo para la toma de este tipo de decisiones. Aunque es preferible la toma de decisiones Adaptativas porque es menos arriesgada. Puede hacerse una clasificación de directivos según el tipo de decisiones que tomen: comercial, financiero, provincial.

#### Papeles informativos.-

Los directivos son el centro de su unidad y desde este punto de vista y en función de ese puesto privilegiado tienen una visión más amplia de las actividades que se realizan en la empresa aunque no de forma tan detallada como los que las realizan. No lo saben todo pero saben más. La información es la materia prima con la que se mueven las organizaciones. Muchas empresas venden información (asesores financieros...) en cualquier tipo de organización la información es una materia prima de importancia capital.

#### Receptor de información.-

Difusor de información: El directivo usa la información en el sentido de difusor de información. La difunde al equipo que trabaja con él en forma de instrucciones. No todo lo que recibe lo difunde dentro de la organización. La información transmite poder en el sentido de que puede prever lo que pasará. Este papel de difusor se da tanto hacia dentro de la empresa como hacia el exterior (sindicatos).

El directivo es negociador de recursos y en ese sentido tiene la facultad de negociar entre las distintas personas que forman su equipo de trabajo la forma de asignar esos recursos. Es muy difícil precisar cuándo un directivo realiza una tarea u otra ya que muchas veces realizan tareas simultáneas.

Se trata de diez funciones integradas, muy relacionadas unas con otras y es muy difícil separarlas. El directivo es el que lleva esas tareas de forma integrada, coordina el trabajo y además es el que dispone lo todo y decide lo que se hace.

### **3.2. FUNCIONES**

A continuación se describirán las funciones que tienen los encargados de cada área de la Empresa Comercial Piura

#### **Funciones del Gerente General**

- Administra y controla el buen desempeño de todas las áreas.
- Toma las decisiones estratégicas para el mejor funcionamiento de la empresa.
- Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordina con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se estén ejecutando correctamente.
- Contrata, suspende y despide al personal dentro de las necesidades de la empresa.

#### **Funciones del Cajero**

- Realizar el procedimiento de cobro de manera eficiente (contado, tarjetas de crédito, débito y cheque).
- Contar en voz alta el vuelto frente al cliente.
- Verificar las monedas y billetes al momento de contar.

#### **Funciones del Almacenero**

- Realiza un inventario periódicamente de los stocks del software y el físico.
- Llena las guías de remisión de la empresa.
- Recibe las mercaderías de la empresa.
- Controla los envíos de los materiales.

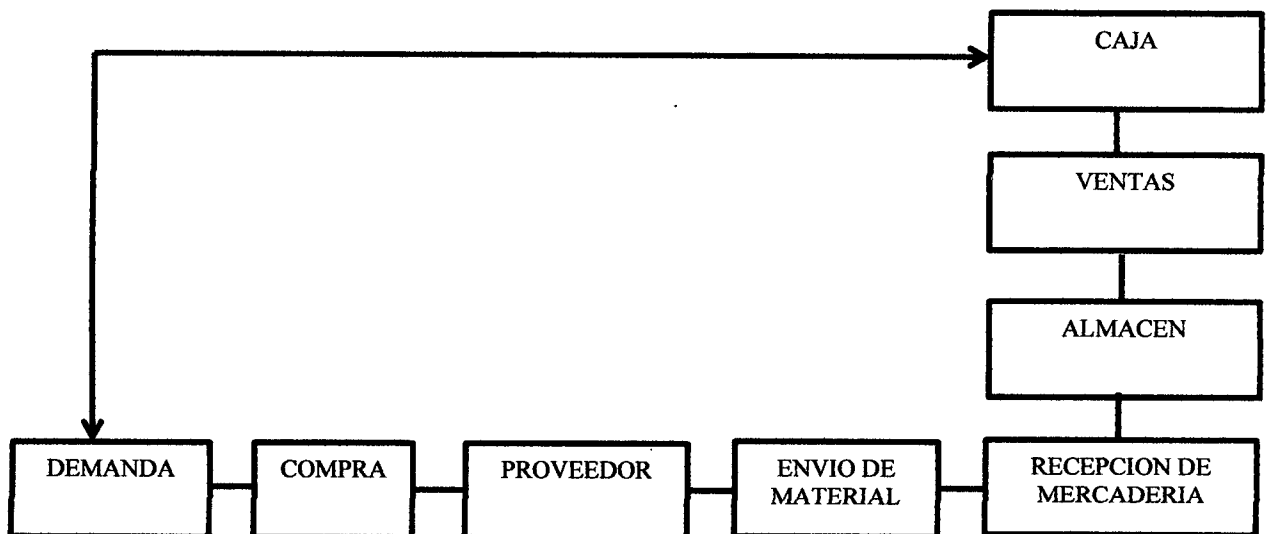


### Funciones del vendedor

- Recibe y atiende a los clientes.
- Da información sobre las diversas prendas de vestir y precios.
- Realiza la venta.
- Asumirá otras funciones que le asigne la gerencia.

### ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Las principales actividades que identificamos en la Empresa Comercial Piura son:



El proceso empieza cuando los clientes solicitan prendas de vestir de acuerdo a sus preferencias y según el periodo que se encuentren; tomando en cuenta esta información.

La Empresa Comercial Piura determina qué tipo de productos está necesitando el cliente y un aproximado de las cantidades que requieren.

De acuerdo al Diagrama la compra se efectúa en la Ciudad de Lima a varios proveedores, con el proveedores se determinan las órdenes de compra según decisión de Gerencia General, estas órdenes de compra se pueden realizar mediante envío de correo electrónicos confirmando vía enlace telefónico a los proveedores.

Dependiendo con que proveedor se esté trabajando, se realiza el pago o se da crédito para la mercadería de la orden solicitada. Luego se realiza el envío de material de acuerdo a la orden establecida.

La mercadería enviada se recibe en Piura en el Almacén de la Empresa Comercial Piura donde pasa a ser verificada si está de acuerdo a lo solicitado, si todo está de acuerdo el material pasa a ser clasificado en los estantes del almacén.

Después de todos estos procesos almacén destina mercadería a ventas para que ellos distribuyan de acuerdo a su cronograma, para que pueda ser efectiva la compra y el despacho correspondiente del cliente.

### **3.3. ALMACENES DE LA EMPRESA**

A continuación se describen las diferentes áreas con que cuenta la Empresa Comercial Piura.

#### **Área de Gerencia General**

- Es el área encargada de la administración, control y desarrollo de la empresa; cuidando que las distintas áreas lleven a cabo sus funciones dentro de la misma para el logro de los objetivos trazados.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

### **Área de Caja**

- Es el área donde los clientes realizan todas las transacciones de compra a través del recto funcionamiento del procedimiento de cobro.

### **Área de Almacén**

- Es el área donde se guardan los diferentes tipos de mercancía.

### **Área de Ventas**

- Es el área que se encarga de la distribución y venta de las diferentes prendas de vestir.

### **Recursos humanos**

El recurso humano representa el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los miembros que van a ocupar las distintas posiciones.

El funcionamiento eficiente y eficaz de una empresa depende del recurso humano.

Por ello es necesario poner énfasis en el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y remuneración de tal manera que la empresa pueda contar con personal altamente calificado, motivado y capacitado para el desarrollo de sus funciones, logrando así cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Actualmente la Empresa Comercial Piura cuenta con 10 trabajadores distribuidos entre las diferentes áreas.

1 Gerente General.

3 Cajeros.

1 Almacenero.

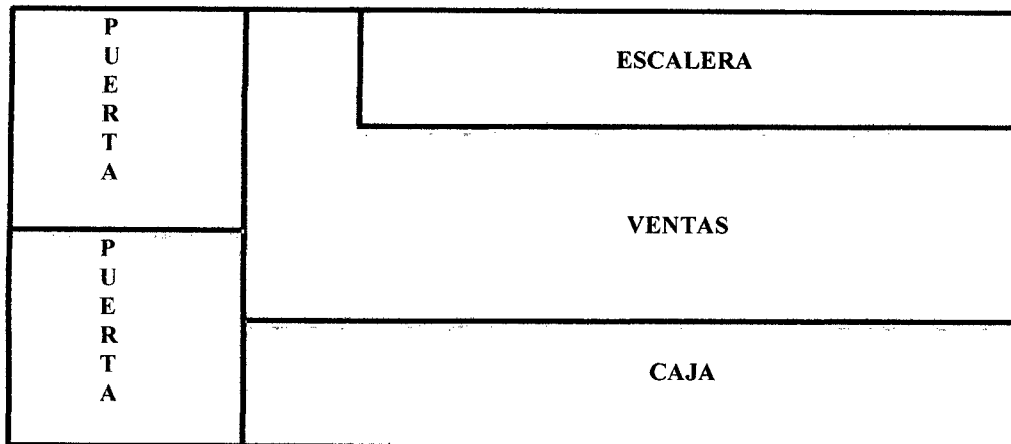
5 Vendedores.

### **Infraestructura**

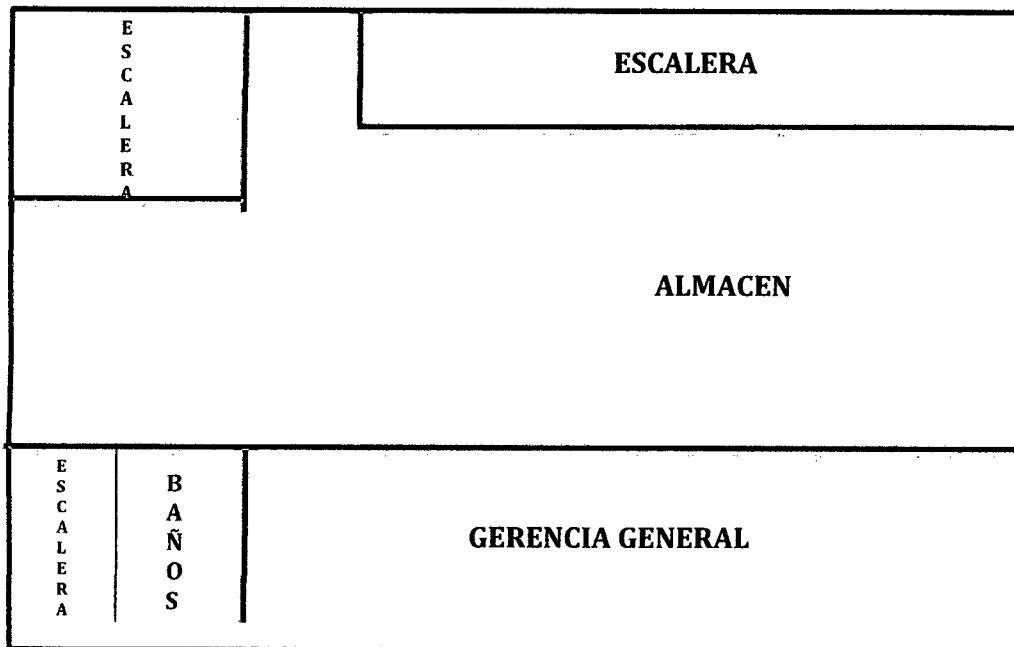
La empresa Comercial Piura cuenta con un local amplio con un área de 6 m x4m. Consta de 2 pisos. En el primer piso se encuentra el área de Caja y el área de Ventas. En el segundo piso se encuentran el área de Almacén y la Gerencia General.

**Plano de la infraestructura actual de la Empresa Comercial Piura**

**Primer Piso**



**Segundo Piso**



**Planos de la infraestructura actual de la empresa**

### 3.4. PROCESOS DE ALMACENAMIENTO

En la Empresa Comercial Piura se utiliza el Sistema de Kárdex que es un registro de manera organizada de la mercancía que se tiene en un almacén. Para hacerlo, es necesario hacer un inventario de todo el contenido, la cantidad, un valor de medida y el precio unitario.

La Empresa Comercial Piura tiene por vocación encontrar **las mejores soluciones para sus problemas de almacenamiento**, clasificación y puesta a disposición de componentes, expediciones o de toda clase de mercancías en general. Al proceder así, como cliente, dispondrán de mejores herramientas profesionales que les permitirán ser más competitivos en el mercado y esto reduciendo al mismo tiempo sus costes gracias a mejores rendimientos en materia de espacio en el suelo, de productividad y flujo de materiales.

El Sistema de Kárdex propone una amplia gama de soluciones de **almacenamiento, clasificación y puesta a disposición automatizadas**, concebidas para mejorar la productividad y optimizar el espacio del suelo, permitiendo así a las empresas ser más competitivo en su funcionamiento al diario.

#### ¿Por qué deberían elegir a Kárdex?

Kárdex produjo e instaló más de 50.000 soluciones que cubren una amplia paleta de sectores de actividad. Son capaces de responder a cualquier demanda por parte del cliente ya que utilizan una reflexión creativa que les permite afrontar prácticamente todos los retos relativos al almacenamiento, a la clasificación y a la distribución.

Independientemente del reto individual, todas las recomendaciones Kárdex tendrán un objetivo común claramente establecido: ahorrar dinero.

Esto es realizable por distintas maneras, que pasan por:

Una importante **ganancia de espacio al suelo gracias a la utilización de toda la altura disponible en los locales de instalación.**

Una **mejora de la productividad** en materia de exacción, puesto que el producto o el documento está directamente presentada al operador que no tiene pues ya que desplazarse.

**Mejora del ajuste de las existencias, del control de stocks y de la seguridad puesto que el inventario es administrado por los módulos informáticos integrados Kárdex.**



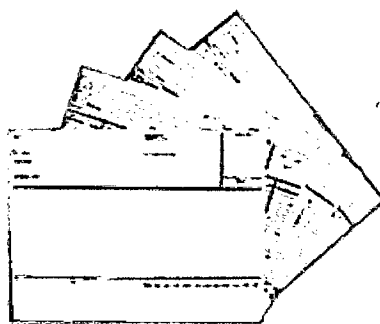
#### Tarjeta Kárdex

Un elemento fundamental en cualquier sistema de clasificación tipo Kárdex son las tarjetas. También se pueden clasificar los productos por sus características comunes. Se registrarán allí todas las entradas y salidas de ese producto.

El método de **Kárdex** es un sistema de inventarios permanente el cual permite un control constante del inventario, llevando el registro de cada unidad que se ingresa y sale, pudiendo conocer el saldo exacto y el valor de venta. Además, permite la determinación del costo en el momento exacto de la venta, debido a que en cada salida de un producto, se registra su cantidad y costo.

El Kárdex o **fichero de mercancías** está formado por tarjetas que permiten controlar las cantidades y los costos de las entradas y salidas de un artículo determinado, y dar a conocer las existencias en cualquier momento sin necesidad de realizar un inventario físico.

Cada una de estas **tarjetas Kárdex** constituye un auxiliar de la cuenta mercancías no fabricadas por la compañía, en la que la suma de los saldos de las tarjetas representa el total de las mercancías en existencia, a precio de costo.



Una tarjeta de Kárdex consta de las **siguientes partes**:

**Encabezamiento:**

Fecha en que se efectúa la transacción.

Descripción del movimiento de acuerdo con el soporte.

Número del comprobante del cual se trasladan los movimientos.

**Entradas:** se registra la cantidad y el costo total de los artículos comprados y las devoluciones. Al final del periodo esta columna informa el valor total de las mercancías almacenadas durante el periodo.

**Salidas:** se registra la cantidad y el costo de la mercancía vendida, las devoluciones en ventas. Al final del periodo esta columna informa el costo total de la mercancía vendida.

**Saldos:** se registra la cantidad y el costo de las mercancías en existencia.

**Costo unitario:** se registra el valor de costo por unidad de la mercancía en existencia. Al final de cada periodo, también se utiliza para liquidar el inventario final de mercancías.

**Ubicación:** Se registra el sitio de almacenamiento de la mercancía.

**Proveedor:** Nombre o razón social, ciudad y teléfono de la persona o empresa a quien se le compra el artículo.

### **3.5. ARTICULOS QUE COMERCIALIZAN**

La Oficina de Almacén es la responsable del resguardo, custodia, movimiento, control y abastecimiento de materiales, materias primas y producto. Se puede observar el cuadro en el Anexo 01.



## **CAPITULO IV**

### **DIAGNÓSTICO DE LOS ALMACENES EN LA EMPRESA**

En el presente capitulo enfocamos la situación actual del almacén de la empresa Comercial Piura, cuya finalidad es analizar los procesos de almacenes y stocks proponiendo en el siguiente capítulo aplicación de técnicas logísticas adecuadas para mejorar los procesos en los almacenes.

En el almacén de la Empresa comercial Piura se observa que la gerencia general cumple diversas funciones como: compras, créditos, ventas entre otros lo cual no es recomendable, puesto que la gerencia general debe cumplir funciones como: gestión, organización, planificación y el control.

El área de almacén no está contribuyendo eficientemente al no tener un stock adecuado trayendo como consecuencia una inadecuada programación de compras generando fuertes inversiones en mercadería para la empresa y no se cumple los objetivos de programas de ventas afectando fuertemente las utilidades.

El área del almacén no cumple con los requerimientos de las cantidades de mercaderías que se manejan.

La Empresa Comercial Piura maneja diferentes tipos de mercadería como: polos, camisas, jeans, pijamas, etc. Se puede observar que hay mercadería que no está bien distribuida.

Asimismo se observa que no existe personal adecuado para la carga y descarga de mercadería ocasionando problemas en las diferentes funciones, inadecuada recepción de los productos y ubicación en el lugar de almacenamiento, duplicidad de labores entre el personal de almacén y el de ventas, desorden en el acomodo de armado de estanterías.

No existe una secuencia en los procesos de recepción y almacenamiento.

Existen ineficiencias como:

- Verificación de las cantidades de la mercadería.
- La lista de precios no se actualiza.
- No se actualiza el Sistema de Kárdex

#### **4.1. Procesos del almacén**

##### **a) Recepción**

- No se está cumpliendo con la presencia del usuario solicitante del material.
- No se cumple con la emisión de la Nota de Ingreso (Original y 3 copias).
- No se efectúa una distribución adecuada de documentos.

##### **b) Almacenamiento**

- No se cumple con el espacio disponible para el almacenamiento de los materiales.
- No hay estanterías suficientes para destinar los materiales diversos.
- Existe un inadecuado apilamiento de mercaderías, observándose que no hay distribución.

## **4.2 ALMACENAMIENTO**

En este sistema no se planifican y controlan los niveles de stocks de materia prima y producto terminado, para tener inventarios en niveles razonables.

No se aplica técnica de inventario de clasificación de materiales

En la Empresa Comercial Piura no está manejando stocks de seguridad el cual debe darse para evitar un posible incumplimiento de la llegada del material por parte del proveedor.

### **4.2.1. Registro de materiales**

En el anexo 02 se puede observar los materiales que maneja Empresa Comercial Piura, su consumo y cantidad.

#### **Formato de control**

La Empresa Comercial Piura no cuenta con los formatos de control necesarios para su organización, planificación y control de materiales. Ocasionando desorden y un mal manejo en los almacenes.

## **4.3 DISTRIBUCION**

### **Proceso de Despacho**

En el proceso de despacho se observa ineficiencias en los procedimientos como:

- No se cumple de manera eficiente al recibir la solicitud del usuario solicitando los artículos específicos.
- No se verifica siempre que el usuario pertenece a la empresa solicitándole su carnet.
- No se revisa en el sistema la disponibilidad de los artículos solicitados.
- Se realiza el despacho de los artículos usando el sistema, el cual genera una salida del inventario y ajusta las cantidades existentes.

## **CAPITULO V**

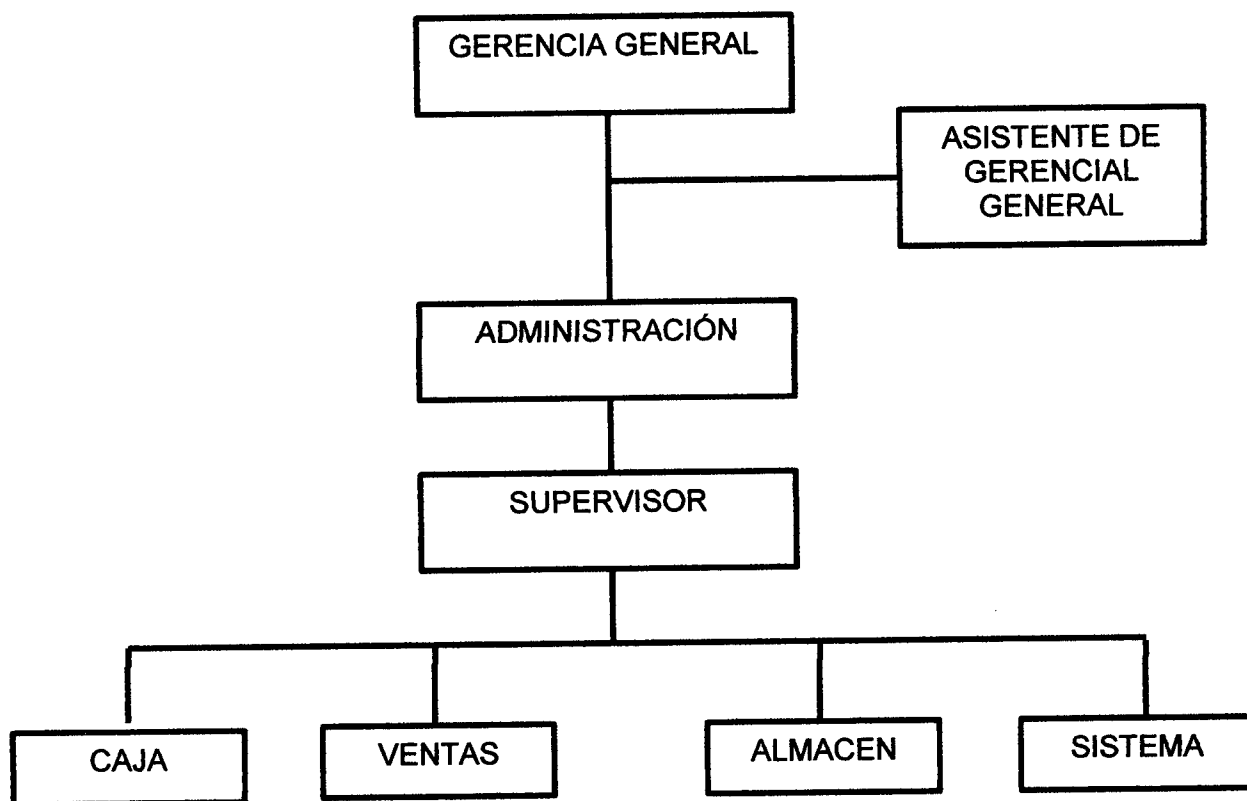
### **APLICACIÓN DE TECNICAS LOGISTICAS**

El objetivo de la aplicación de técnicas logísticas es permitir que la Empresa Comercial Piura obtenga una ventana sobre los otros competidores.

La Empresa Comercial Piura tiene que proyectar una buena imagen hacia sus clientes lo cual no es así, para cambiar esta situación se debe reestructura la empresa como la consolidación de la estructura organizacional y que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa.

Para poder realizar todo esto, la gerencia general deberá adecuarse a nuevas tendencias que presenta el actual mercado. Este aspecto es importantísimo si se desea poner en marcha todos los cambios; de lo contrario la empresa se irá a la quiebra.

Un cambio necesario que se desea realizar en la reestructuración del organigrama de la Empresa Comercial Piura lo cual implica contratar nuevo personal para nuevas áreas.



**ORGANIGRAMA PROPUESTO**

### **5.1 RECEPCIÓN**

Realizado el diagnóstico y análisis se procede al planteamiento de mejoras en el almacén de La Empresa Comercial Piura, con el fin de aprovechar la capacidad instalada de sus almacenes y evitar errores en el inventario.

Se observó problemas de orden, control en el almacén y muchos errores en el inventario de la empresa.

En consecuencia se plantean alternativas de mejoras que permitan un mejor orden y control de productos para lograr una mayor eficiencia.

### **Función orgánica**

En el almacén de la Empresa Comercial Piura no debe cumplir funciones directas de abastecimiento, sino que debe ser llevada por la sección de logística ya que son los encargados de seleccionar a los proveedores con sus productos.

### **Proceso de Recepción**

El encargado del almacén de La Empresa Comercial Piura requiere la presencia del usuario solicitante del material para la conformidad a los productos adquiridos en calidad y cantidad para aumentar la calidad del abastecimiento.

También debe cumplir con la emisión de la Nota de Ingreso (Original y 3 copias), que incluye el código de ubicación respectivo, haciéndola sellar por el usuario dando la conformidad y refrendado por la jefatura del área de Logística.

Debe efectuar la distribución de los documentos de Nota de Ingreso:

- Original – Área Contable
- Copia 1 – Proveedor.
- Copia 2 – Logística.
- Copia 3 - Archivo Almacén con Orden de Compra.

Además debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- El responsable de ingreso al almacén debe verificar que la documentación este conforme para autorizar el ingreso de los productos.
- El jefe de almacén debe verificar la disponibilidad de espacio en módulos y designara la zona donde se depositan los productos.

### **Proceso de Almacenamiento**

El procedimiento del almacenamiento debe presentar las siguientes funciones básicas como:

- Informar a logística sobre las existencias.
- Controlar y mantener todos los artículos inventariados.
- Vigilar que no se agoten los materiales.

Que se verifique el cumplimiento del sistema de almacenamiento de materiales teniendo en cuenta:

- Áreas disponibles para el almacenamiento.
- Cantidad de ítems.
- Embalajes.

*En cuanto a las técnicas de almacenamiento, los materiales se deben almacenar de la siguiente manera:*

- Debe contar con 09 estanterías suficientes para destinar los materiales de diversos tamaños ya que estos se guardan en ellas debiendo estar identificados y visibles. Cada estantería debe tener una codificación correlativa, ya que sus bloques también estén identificados con numeración correlativa, así como las alturas de la estantería, empezando del nivel inferior y asignando números correlativos conforme se asciende de altura.
- Para permitir mejor circulación del aire, facilitar la limpieza y un mejor control de insectos y roedores, se debe dejar los espacios correspondientes entre paredes deben tener cierta distancia entre ellos.
- Todo el piso debe ser uniforme en toda el área en general, se debe reparar el piso por donde ingresa el camión para poder ganar terreno y más área de almacenamiento.
- Colocar una rampa para un mejor flujo de productos disminuyendo tiempos y evitando deterioros.

### 5.1.1. Formato de control

<b>Recepción</b>	<b>Control de Ingreso</b>
<b>Almacén</b>	<b>Nota de Ingreso</b>
<b>Despacho</b>	<b>Guía de Remisión</b> <b>Boleta de venta</b>

#### **RECEPCIÓN.-**

#### **CONTROL DE INGRESO.-**

En los registros de mercaderías de la Empresa Comercial Piura, se deben anotar todas las transacciones y los cambios realizados en las compras y los stocks de esa mercadería.

Es la única forma que poseen las empresas para mantener y conllevar un control más efectivo y fácil de entender.

#### **Sistema de control de mercadería**

Se aplican las técnicas que se utilizaran para mantener las cantidad de artículos en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad que falten sean de una magnitud significativa.

#### **Sistema De Control**

Los sistemas de control de la Mercaderías se puede realizar de 2 maneras:

1. Sistemas Cuenta Múltiple o de Inventario Periódico.
2. Sistema de inventario Permanente o Inventario Perpetuo.



### **1. Sistemas Cuenta Múltiple o de Inventario Periódico**

- Utiliza varias cuentas para la contabilización de las transacciones relacionadas con mercaderías

- Inventario de Mercaderías
- Costo de Ventas
- Compras
- Ventas
- Devolución de compras
- Devolución de Ventas
- Transporte en compras
- Transporte en ventas

### **2. Sistema de inventario Permanente o Inventario Perpetuo.**

- El sistema de inventarios permanente, o también llamado perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas llamada Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta.

Del análisis de los 2 sistemas se debe aplicar para la empresa Comercial Piura el Sistema de inventario permanente o perpetuo porque existe un alto volumen de movimiento de mercadería y se necesita llevar un control diario con la finalidad de tener las cantidades que ingresan, salen y los stocks para toma de decisiones aplicando el sistema de kárdex.

## **ALMACÉN.-**

### **NOTA DE INGRESO AL ALMACEN**

NOTA DE ENTRADA: Es el documento oficial que acredita el ingreso material y real de un bien o elemento al almacén o bodega de la entidad constituyéndose así en el soporte para legalizar los registros en almacén y efectuar los asientos en contabilidad.

Partes y referencia de la nota de ingreso al almacén:

Para la emisión de este documento es necesario que previamente se obtengan y sean verificados por los documentos auxiliares requeridos: La guía de remisión Boletín de control de calidad, etc.

Dado que se formulara tres copias distribuidas de la siguiente forma:

El original, para remitir al área de contabilidad y tesorería de la oficina de administración.

1ra: copia, para el proveedor o transportista

2da: copia, para el archivo de administración de la gerencia local

3ra: copia, para el archivo del almacén de la gerencia local

Por medio de este sistema la Empresa Comercial Piura conoce el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento, sin necesidad de realizar un conteo físico, porque los movimientos de compra y venta de productos se registran directamente en el momento de realizar la transacción a su precio de costo.

El objetivo de la Empresa Comercial Piura debe ser el de documentar el ingreso de un bien o insumo al almacén de dicha empresa.

- Nombre de la Empresa
- Razón social del proveedor.
- Domicilio del proveedor.
- Fecha de ingreso de la mercadería al almacén.
- Numero consecutivo que se maneje para el control de entradas de mercadería al almacén.
- Numero de pedido correspondiente
- Numero de modificación al pedido, en su caso.
- Número de la requisición u orden de compra que dio origen al pedido.
- Número de la factura que ampara la mercadería recibidos en el almacén.
- Número de la remisión que ampara la mercadería recibidos en el almacén.
- Nombre y las especificaciones de la mercadería.
- Número de productos que ingresaron al almacén.
- Precio unitario del producto.
- Importe de los productos.
- Nombre, cargo y firma de la persona que recibió en el almacén la mercadería.
- Importe total de los productos recibidos.

## **DESPACHO**

### **GUIA DE REMISION**

Es un documento que se emplea en el comercio para enviar las mercaderías solicitadas por el cliente. Y sirve para que el comerciante tenga testimonio de los bienes que ha entregado en las condiciones solicitadas y aprobado por el departamento de ventas.

Este documento se extiende por duplicado o triplicado según la necesidad de la empresa por lo general es práctico que sea un talonario con 3 copias, una queda en el talonario para la empresa que vende, la otra es entregada al cliente junto con las mercaderías y la tercera es devuelta con la firma de conformidad del cliente en el que certifica haber recibido conforme dichos bienes.

<b>EMPRESA COMERCIAL PIURA</b> <b>PRENDAS DE VESTIR</b>		R.U.C.:	
<b>MERCADO – PIURA</b>		<b>GUIA DE REMISION</b> <b>REMITENTE</b>	
Fecha de inicio del traslado: .....		N° 001.-	
Destinatario: .....		Punto de partida .....	
R.U.C. .... N° Doc. Identidad.....		Punto de llegada .....	
Motivos del traslado:			
<input type="checkbox"/> Venta <input type="checkbox"/> Compra <input type="checkbox"/> Consignación <input type="checkbox"/> Venta con entrega a terceros		<input type="checkbox"/> Venta sujeta a confirmación por el comprador <input type="checkbox"/> Traslado entre establecimiento de la misma empresa <input type="checkbox"/> Devolución Otros (especificar) .....	
Datos del bien transportado:		Peso	
Descripción		Cantidad	Unidad de Medida
Datos del transportista		Datos de la Unidad de Transporte y Conductor	
RUC		Apellidos y Nombres	Marca y placa
		Licencia de Conducir	
		REMITENTE	
84		TRANSPORTISTA	
		DESTINATARIO	
		SUNAT	

### **BOLETA DE VENTA**

Es un comprobante de pago que se emite en operaciones con consumidores o usuarios finales. No permite ejercer el derecho al crédito fiscal, ni sustentar gasto o costo para efecto tributario.

**Monto mínimo para la emisión de boletas de venta:**

No existe un monto mínimo. Sin embargo, si el monto de la venta no supera los cinco nuevos soles (S/. 5.00) no hay obligación de entregar Boleta de Venta, salvo que el comprador lo solicite. En estos casos, el vendedor deberá llevar un control diario, emitiendo una Boleta de Venta al final del día por el importe total de estas operaciones. Debe conservar en su poder el original y copia de la Boleta de Venta

**¿Cómo dejo constancia de las ventas iguales o menores a 5.00 de cada día?**

Al final del día, deberá emitir una sola boleta de venta por la suma de todas las ventas por valores iguales o menores a 5.00 por las que no haya emitido. Conservara tanto el original como la copia de la boleta de venta, para el control posterior de la SUNAT.

La boleta de venta tiene por finalidad acreditar o respaldar la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios en operaciones con consumidores o usuarios finales y en operaciones realizadas por los sujetos del Régimen Único Simplificado.

No podrán ejercer el derecho al crédito fiscal ni podrán sustentar gastos o costos para efecto tributario salvo en los casos que la ley lo permita.

#### **Usos:**

Consigna el importe más no detalla el IGV.

Estos comprobantes no dan derecho al crédito fiscal ni pueden utilizarse para sustentar gastos y/o costos para efectos tributarios.

Podrán ser utilizados a fin de sustentar gasto o costos para efecto tributario salvo en los casos que la ley lo permita

**EMPRESA COMERCIAL PIURA  
PRENDAS DE VESTIR**

MERCADO - PIURA

R.U.C.:

**BOLETA DE VENTA**

001.-

Señor (es) :

Dirección:

CANT.	ARTICULO	P.UNIT	TOTAL.
SON:			

CANCELADO

Piura, .....de.....de.....

TOTAL

FIRMA

## **5.2 ALMACEN**

### **Proceso en general del Almacén**

En el área de almacén de la Empresa Comercial Piura debe contribuir a la eficiencia de las demás áreas a través del manejo adecuado de sus almacenes e inventarios a través de la oportuna atención de los requerimientos.

La Empresa Comercial Piura debe contar con estibadores permanentes que garanticen en forma oportuna las siguientes funciones:

- Recepción de los productos y luego ubicarlos en su lugar de almacenamiento.
- Debe separarse la labor del estibador con el del mantenimiento y limpieza del almacén.
- Terminada la estiba, previa verificación de la disponibilidad de espacio y designación del área dentro de los módulos donde se depositan los productos, los encargados del transporte (estibadores) procederán al traslado de la mercadería desde la zona de recepción hasta la zona de almacenaje.

Debe manejarse un adecuado mantenimiento y limpieza de productos de para el aprovechamiento de espacio vertical, reducción de necesidades de estanterías.

#### **5.2.1. Layout del Almacén**

En la Empresa Comercial Piura es necesario mejorar la infraestructura que presenta actualmente el local para lo cual se propone lo siguiente:

En el Segundo Piso se propone agregar una oficina para el Asistente de Gerencia General, Sala de Reuniones y una Sala de Espera, también se propone ampliar la oficina de Gerencia General.

En el caso del Tercer Piso se propone construirlo, lo cual se crearía Oficinas Administrativas (Supervisor, Almacén y Sistema), y un espacio destinado para el almacén, y otro para el Baño del Personal.

### SEGUNDO PISO

ESCALERA	P A S A D I Z O	SALA DE REUNIONES	SALA DE ESPERA	ESCALERA
BAÑO		PASADIZO		
		ESTANTERIA 1  ALMACEN ART. CLASE A  ESTANTERIA 2	ALMACEN  ESTANTERIA 3  ARTICULOS CLASE B  ESTANTERIA 5	E S T A N T E R I A  4
GERENCIA GENERAL	OFICINA DEL ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL			

### TERCER PISO

OFICINAS ADMINISTRATIVAS			ESCALERA
SUPERVISOR	OFICINAS DE ALMACÉN	SISTEMAS	
PASADIZO			
ESTANTERIA 6	<div>ESTANTERIA 7</div> <div>ALMACEN ARTICULOS CLASE C</div> <div>ESTANTERIA 8</div>	ESTANTERIA 9	BAÑO

### INFRAESTRUCTURA PROPUESTA



Que se verifique el cumplimiento del sistema de almacenamiento de materiales teniendo en cuenta:

- Áreas disponibles para el almacenamiento.
- Cantidad de ítems.
- Embalajes.

En cuanto a las técnicas de almacenamiento, los materiales se deben almacenar de la siguiente manera:

- Debe contar con 09 estanterías suficientes para destinar los materiales de diversos tamaños ya que estos se guardan en ellas debiendo estar identificados y visibles. Cada estantería debe tener una codificación correlativa, ya que sus bloques también estén identificados con numeración correlativa, así como las alturas de la estantería, empezando del nivel inferior y asignando números correlativos conforme se asciende de altura.
- Para permitir mejor circulación del aire, facilitar la limpieza y un mejor control de insectos y roedores, se debe dejar los espacios correspondientes entre paredes deben tener cierta distancia entre ellos.
- Todo el piso debe ser uniforme en toda el área en general, se debe reparar el piso por donde ingresa el camión para poder ganar terreno y más área de almacenamiento.
- Colocar una rampa para un mejor flujo de productos disminuyendo tiempos y evitando deterioros.

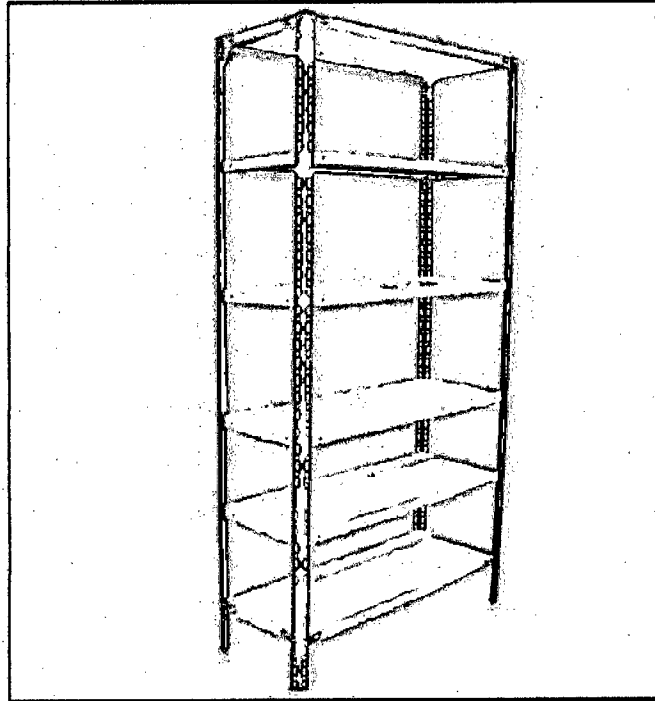
**A continuación observaremos la distribución de las estanterías para cada clasificación.**

**Clase A contará con 02 estanterías ya que hay pocos productos.**

**Clase B contará con 03 estanterías ya que hay regulares productos.**

**Clase C contará con 04 estanterías ya que hay muchos productos.**

## MODELO DE ESTANTERIA



### 5.2.2. Consumos de Productos

Los productos que ofrece la Empresa Comercial Piura se detalla en la Aplicación de Técnica ABC encontrándolo en el Anexo 03.

### 5.2.3. APLICACIÓN TÉCNICA ABC

La aplicación de la técnica ABC de la empresa Comercial Piura se detalla en el Anexo 03.

### 5.2.4. Rotación de productos

Como resultado de la Clasificación ABC de las prendas de vestir en la Empresa Comercial Piura, obtuvimos que se la mayor demanda de productos lo encontramos en la Clase A con un 69,61% en valorización corresponde al 22,86% de Artículos.

En la Clase B con un 20.77% en Valorización corresponde al 27.14% de Artículos

En la Clase C con un 9.62% en Valorización corresponde al 50% de artículos.

A continuación se detallará los artículos para cada clase:

CLASE A
TOALLA LARGA
SHORTS DRILLS
SHORTS JEANS
POLO ESTAMPADO SIN CUELLO
POLOS MANGA CERO
JEANS LEVANTA POMPIS
POLO ESTAMPADO CON CUELLO
PANTAON JEANS
SNIKER JEANS
SNIKER DRILLS
POLO SIN ESTAMPADO CON CUELLO

POLO SIN ESTAMPADO SIN CUELLO  
CAMISA CORTA CON CUELLO V  
BERMUDAS JEANS  
PANTALON DRILLS  
BLUSAS CON ESTAMPADO

**CLASE B**

TOALLA MEDIANA  
LEGGINS JEANS  
POLOS SPORT  
PANTALON CAPRI  
POLOS DEPORTIVOS  
PANTALON STRECH  
LEGGINS DRILL  
CAMISA CORTA SIN CUELLO  
CAMISA LARGA CON CUELLO V  
BERMUDAS DRILL  
BIVIDI TIPO V  
BLUSA SIN ESTAMPADO  
PIJAMAS CORTAS CON ESTAMPADO  
BRASIERES CON COPA  
BLUSAS SIN CUELLO  
BLUSA CORTA  
VESTIDO CORTO CON ESTMAPADO  
FALDA CORTA CON ESTAMPADO  
BOXERS SIN ELASTICO

**CLASE C**

PANTALONETAS  
CAMISA LARGA SIN CUELLO  
TOALLA CHICA

BRASIERES SIN COPA  
BIVIDI SIN CUELLO  
BOXERS CON ELÁSTICO  
BLUSAS CON CUELLO  
PULLOVERS CON CUELLO  
PIJAMAS CORTAS SIN ESTAMPADO  
BLUSA LARGA  
CORREAS  
CAFARENAS  
VESTIDO CORTO SIN ESTAMPADO  
CALZONCILLO SIN ELÁSTICO CON ESTAMPADO  
PIJAMAS LARGAS CON ESTAMPADO  
FALDA CORTA SIN ESTAMPADO  
PULLOVERS SIN CUELLO  
CHOMPA CON CUELLO V  
CALZONCILLO CON ELÁSTICO SIN ESTAMPADO  
FALDA LARGA CON ESTAMPADO  
CASACA POLAR  
PIJAMAS LARGAS SIN ESTAMPADO  
POLOS METALEROS  
CASACA CUERO  
VESTIDO LARGO CON ESTAMPADO  
BLUSAS DE GASA  
CASACAS JEANS  
CALZONCILLO CON ELÁSTICO CON ESTAMPADO  
FALDA LARGA SIN ESTAMPADO  
CHOMPA SIN CUELLO  
CALZONCILLO SIN ELÁSTICO SIN ESTAMPADO  
MEDIAS BLANCAS  
VESTIDO LARGO SIN ESTAMPADO  
CORBATA  
MEDIAS CUBANITA

### **5.3 Distribución**

#### **Despacho**

Es el acto por el cual se entregan los artículos que guarda el almacén a cambio de una orden, ale de salida, nota ó guía de entrega.

Es la última parte del almacenamiento y se debe tener en cuenta normas y procedimientos que faciliten la salida de los artículos.

Con la entrega se efectúa la rotación de los artículos y sobre todo se debe salir de ellos antes de que pase su etapa de conservación.

Hay que recordar y tener siempre en cuenta que los artículos, solo pueden ser entregados por el almacén a cambio de una nota de salida autorizada. Lo más conveniente es establecer normas para la entrega a fin de evitar problemas con el personal de almacenes.

Es preferible diseñar las órdenes de salida y también tener un catálogo de las firmas que puedan autorizar la salida de artículos.

#### **5.3.1. Formato de Control**

##### **FORMAS DE ENTREGA**

La entrega de los artículos puede hacerse en el mismo almacén o puede ser éste el que lo lleve hasta el consumidor, dependiendo de la forma de entrega del volumen de las salidas y sobre todo de la preparación o planeamiento que realicen en su trabajo los que necesiten los artículos.

Debe existir siempre una nota de salida y debe estar firmada por la persona que retira el producto, cualquier salida del almacén sin ningún documento es simplemente un robo.

## **Proceso de Despacho**

En el proceso de despacho en La Empresa Comercial Piura debe cumplirse lo siguiente:

Verificar que el usuario este autorizado por el área correspondiente.

Se debe revisar en el sistema para verificar su existencia de los artículos a solicitar.

Verificar si está en el mínimo para generar una requisición de los artículos, lo cual informa al departamento de compras y genere la Orden de Compras.

### **5.3.2 Medios de Distribución**

En la Empresa Comercial Piura la distribución de la mercadería se consigna de dos maneras:

1. El almacenero distribuye la mercadería ala sección ventas de acuerdo a los requerimientos o demandas autorizados por la gerencia, por ser una empresa comercial el sistema de distribución es manual teniéndolo a cargo 02 ayudantes que se encargan de realizar le conteo, la clase de mercadería y verificar los registros correspondientes. En tal caso la empresa tendría que incluir el costo de flete a los precios del producto.
2. Cuando el sistema de distribución se hace por pedidos de clientes por un gran volumen de mercadería, dependiendo de la negociación que se realice, la empresa puede llevar la mercadería hacia los clientes para lo cual debe contar con un medio de transporte como un camión o camioneta dependiendo el volumen hacia los puntos de venta fuera de la empresa y también se podría dar la alternativa que el propio cliente lleve la mercadería en el medio de transporte que le convenga.

### 5.3.3 Control de Distribución

#### INVENTARIOS

En la Empresa Comercial Piura se aplicó la técnica de inventario ABC, con la finalidad de clasificar los productos de acuerdo a su importancia y rentabilidad.

- Se deben realizar inventarios semestrales no trimestrales a cargo del área de contabilidad.
- En el sistema de stocks sólo deberá haber stock de seguridad para materiales tipo A por ser de alto consumo.

#### TARJETA DE CONTROL DE MATERIALES

Código:.....

Observación:

Entradas					Salidas				Saldos		
Fecha	N°	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Fecha	N°	Cantidad	Importe	Cantidad	Precio Unitario	Importe

#### MODELO DE UNA TARJETA DE CONTROL DE MATERIALES



- Agregar Tarjetas de Control de Inventario, en estas tarjetas se registraran los movimientos de ingresos y salidas de los materiales y la obtención inmediata de los saldos existentes.
- El encargado del Almacén de la Empresa Comercial Piura deberá tener sus archivos ordenados y actualizados de toda la documentación que origine movimiento de materiales (Entradas y Salidas).
- Todo artículo una vez que ingresa al almacén debe ser ubicado correctamente para que pueda ser localizado, debe utilizar tarjetas de identificación (Kárdex) en la cual se describe el artículo, fecha de ingreso y cantidad.
- **También el realizar un inventario físico con una buena metodología tendrá siempre como valor agregado el tener el stock totalmente ordenado y almacenado en el lugar que elija La Empresa Comercial Piura**

Esto nos ayudara a:

- *Tener el almacén con el stock totalmente ordenado y codificado, respecto a un Sistema de Código de Ubicación del Almacén.*
- Tener exacto conocimiento del stock que tiene Empresa Comercial Piura a la fecha del inventario.

El proceso de almacenamiento debe realizarse de manera tal que se lleven los registros apropiados, utilizando control de inventarios, pero teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en “materiales que ocupan espacio de forma innecesaria”.

2. Recopilar la siguiente información

- Elementos que se proyecta almacenar.
- Cantidad máxima que requieren almacenar en épocas de alta demanda.

- Productos que dentro de su mismo tipo de presentación son de diferente denominación o nombre.

- Productos del mismo tipo e igual nombre comercial que tienen diferente tamaño.

3. Actualizar la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

## CONCLUSIONES

- Se concluye que el almacén o espacio donde se almacenan los productos no cumple con las normas básicas tales como ventilación y luz, salida de emergencia, paredes incombustibles, pesajes, etc.
- La Empresa Comercial tiene una ubicación estratégica puesto que está en el Mercado Central de Piura, el cual es un lugar de alta comercialización de prendas de vestir.
- No existe un equilibrio en la carga de trabajo, ya que unos días las tareas son más pesadas que otras, debido a la variación de la demanda.
- No cuentan con una descripción operativa-administrativa idónea que contribuya a la efectividad de sus actividades ya que según la información obtenida de sus propietarios y empleados, no poseen ninguna descripción de procesos y estructura administrativa.
- Se observó conocimientos muy limitados del personal, en las técnicas de logística.
- No existen sistemas de información y hay poco uso de la tecnología de la información.
- La propuesta de los niveles jerárquicos se convierte en una herramienta para mejorar las capacidades estratégicas, productivas y comerciales del negocio, *elevando con ello su competitividad en el mercado.*
- En el proceso de recepción de la Empresa se requiere a presencia del usuario solicitante del material para la conformidad de los productos adquiridos llevando la distribución de los documentos de la Nota de Ingreso.

- Se aplicó el Sistema ABC en el almacén con los siguientes resultados

Clase	Valor		Consumo	
	Valor	%	Cantidad	%
A	140228	69.61	16	22.86
B	42953	20.77	19	27.14
C	20138.4	9.62	35	50
	203319.4	100	70	100

Artículo	Valorización	Valor Acumulado	Clase
33	16205	16205	A
39	14085	30290	
38	13923	44213	
34	13140	57353	
66	12960	70313	
56	12580	82893	
35	11070	93963	
17	10450	104413	
19	9000	113413	
20	8684	122097	
37	8534	130631	
36	7424	138055	
23	5166	143221	
51	4992	148213	
18	4350	152563	
42	3870	156433	
32	3720	160153	B
57	3625	163778	
65	3354	167132	
59	3040	170172	
64	2961	173133	
16	2784	175917	
58	2697	178614	
24	2625	181239	
21	2576	183815	
52	2520	186335	
13	2340	188675	

43	2275	190950	
62	1978	192928	
48	1850	194778	
41	1785	196563	
10	1782	198345	
3	1680	200025	
7	1581	201606	
54	1500	203106	
69	1475	204581	C
22	1365	205946	
31	1325	207271	
49	1325	208596	
14	1239	209835	
53	1140	210975	
40	1131	212106	
27	1015	213121	
63	975	214096	
9	855	214951	
50	798	215749	
55	736	216485	
4	713	217198	
46	664	217862	
60	624	218486	
8	598	219084	
28	513	219597	
29	512	220109	
45	507	220616	
5	455	221071	
25	448	221519	
61	396	221915	
68	384	222299	
26	345	222644	
1	320	222964	
67	272	223236	
70	245	223481	
44	240	223721	
6	210	223931	
47	207	224138	
30	192	224330	
12	171.4	224501.4	
2	104	224605.4	
15	60	224665.4	

11	54	224719.4	
	224719		

- En la Empresa Comercial Piura se debe verificar que el usuario este autorizado por el área correspondiente y se debe revisar en el sistema para verificar su existencia de los artículos a solicitar.

## **RECOMENDACIONES**

Realizar una descripción operativa de su negocio, por medio de la creación de una estructura organizativa que divida y organice las actividades, describiendo adecuadamente los procedimientos y funciones para alcanzar el ordenamiento de las relaciones internas y volverse más efectivos en sus operaciones diarias.

Se recomienda que para una mejor eficiencia del almacén, este debe ser dimensionado principalmente en función de los productos a almacenar (características y cantidad de referencias) y la demanda. Sistemas de manipulación y almacenaje a utilizar.

Que el personal de almacén esté debidamente capacitado y conozca los cuidados que se debe tener en la manipulación de estos productos.

Se recomienda que al realizar los movimientos físicos de los materiales de acuerdo con el plano obtenido se hagan los ajustes que se consideren necesarios.

Para el proceso de recepción se recomienda el uso de dispositivo de lectores de Códigos de barra lo cual facilitaría la entrada al inventario de los artículos recibidos.

Contar con un plan operativo administrativo que fije las acciones a seguir, basándose en un análisis de la situación actual que identifique el problema y justifique la creación del plan, estableciendo objetivos, importancia, metas y un plan de mercadeo adecuado para optimizar la eficiencia y eficacia, mejorando la gestión empresarial y volviendo a las empresas más rentables y competitivas.

# BIBLIOGRAFIA

## 1. Libros

- Ballou Ronald H. **“Logística Empresarial - Control y Planificación”**. Ediciones Díaz Santos, S.A. Año 1999.
- Calimeri Michele. **“Organización de Almacén”**. Editorial Hispano Europea Barcelona (España). Quinta edición. Año 1976.
- Feinb -Lahde- Muller. **“Técnica de la organización de almacenes”**. Edición Alemana. Año 1962.
- Lebas Pierre. **“Gestión de stocks y organización de almacenes”**. Ediciones Deusto - Bilbao. Mc Graw – Hill Book company. Tercera edición. Año 1968.
- Marthans Cesar A. **“Enciclopedia de Logística Empresarial”**. Ediciones Búho. Segundo tomo. Año 2000.

## 2. Tesis

- Castro López Manuel. Política de stock para optimizar niveles de inventarios en planta Calixto Romero. Universidad Nacional de Piura. Facultad de Ingeniería Industrial. 1998.

## 3. Artículos de internet

- <http://www.slideshare.net/tareasuvaq/sistemas-logisticos>
- [http://www.oeiperu.org.pe/CURSOSADMP/CURSO1\\_PLANIFDELASCONTRATACIONES/TEMA2/Lectura%20el%20Sistema%20Logistico.pdf](http://www.oeiperu.org.pe/CURSOSADMP/CURSO1_PLANIFDELASCONTRATACIONES/TEMA2/Lectura%20el%20Sistema%20Logistico.pdf)



## ANEXOS

ANEXO N° 01:

### ARTICULOS QUE COMERCIALIZA EMPRESA COMERCIAL PIURA

<b>Cantidad</b>	<b>Articulo</b>
1	Vestido largo con estampado
2	Vestido largo sin estampado
3	Vestido corto con estampado
4	Vestido Corto sin estampado
5	Falda larga con estampado
6	Falda larga sin estampado
7	Falda corta con estampado
8	Falda corta sin estampado
9	Blusa Larga
10	Blusa Corta
11	Medias Cubanita
12	medias blancas
13	Bividi Tipo V
14	Bividi Sin Cuello
15	Corbata
16	PantalónStrech
17	Pantalón jeans
18	PantalónDrills
19	Sniker Jeans
20	Sniker Drills
21	Camisa Larga con cuello V
22	Camisa Larga sin cuello
23	Camisa Corta con cuello V
24	Camisa Corta sin cuello
25	Casaca Polar

Chompa con cuello V	13
Chompa sin cuello	6
Toalla Chica	53
Toalla Mediana	124
Toalla Larga	463
Polo Estampado sin cuello	365
Polo Estampado con cuello	246
Polo Sin Estampado sin cuello	256
Polo Sin Estampado con cuello	251
Shorts Jeans	357
Shorts Drills	313
Blusas con cuello	29
Blusas sin cuello	54
Blusas con estampado	86
Blusa sin estampado	65
Calzoncillo con elástico con estampado	35
Calzoncillo con elástico sin estampado	64
Calzoncillo sin elástico con estampado	83
Calzoncillo sin elástico sin estampado	23
Brasieres con copa	74
Brasieres sin copa	53
Correas	57
Bermudas jeans	104
Bermudas Drills	45
Boxers con elástico	76
Boxers sin elástico	100
Cafareñas	23
Jeans levanta pompis	340
Leggins jeans	125
Leggins drill	87
Pantalon Capri	76
Pijamas Largas con estampado	12
Pijamas Largas sin estampado	9

Pijamas Cortas con estampado	43
Pijamas Cortas sin estampado	25
Polos Deportivos	63
Polos Sport	78
Polos Manga Cero	360
Blusas de Gasa	8
Polos Metaleros	12
Pantalonetas	59
Casacas Jeans	5

## ANEXO 03:

## CLASIFICACION ABC

TABLA N° 01

Articulo	Consumo Demanda	Precio
Vestido largo con estampado	10	S/. 32.00
Vestido largo sin estampado	4	S/. 26.00
Vestido corto con estampado	56	S/. 30.00
Vestido Corto sin estampado	31	S/. 23.00
Falda larga con estampado	13	S/. 35.00
Falda larga sin estampado	7	S/. 30.00
Falda corta con estampado	51	S/. 31.00
Falda corta sin estampado	23	S/. 26.00
Blusa Larga	19	S/. 45.00
Blusa Corta	51	S/. 35.00
Medias Cubanita	9	S/. 6.00
medias blancas	29	S/. 5.91
Bividi Tipo V	78	S/. 30.00
Bividi Sin Cuello	59	S/. 21.00
Corbata	5	S/. 12.00
Pantalón strech	58	S/. 48.00
Pantalón jeans	190	S/. 55.00
Pantalón Drills	75	S/. 58.00
Sniker Jeans	200	S/. 45.00
Sniker Drills	167	S/. 52.00
Camisa Larga con cuello V	56	S/. 46.00
Camisa Larga sin cuello	35	S/. 39.00
Camisa Corta con cuello V	123	S/. 42.00
Camisa Corta sin cuello	75	S/. 35.00
Casaca Polar	8	S/. 56.00
Casaca Cuero	5	S/. 69.00
Pullovers con cuello	29	S/. 35.00

Pullovers sin cuello	19	S/. 27.00
Chompa con cuello V	13	S/. 39.00
Chompa sin cuello	6	S/. 32.00
Toalla Chica	53	S/. 25.00
Toalla Mediana	124	S/. 30.00
Toalla Larga	463	S/. 35.00
Polo Estampado sin cuello	365	S/. 36.00
Polo Estampado con cuello	246	S/. 45.00
Polo Sin Estampado sin cuello	256	S/. 29.00
Polo Sin Estampado con cuello	251	S/. 34.00
Shorts Jeans	357	S/. 39.00
Shorts Drills	313	S/. 45.00
Blusas con cuello	29	S/. 39.00
Blusas sin cuello	54	S/. 33.00
Blusas con estampado	86	S/. 45.00
Blusa sin estampado	65	S/. 35.00
Calzoncillo con elástico con estampado	35	S/. 7.00
Calzoncillo con elástico sin estampado	64	S/. 8.00
Calzoncillo sin elástico con estampado	83	S/. 8.00
Calzoncillo sin elástico sin estampado	23	S/. 9.00
Brasieres con copa	74	S/. 25.00
Brasieres sin copa	53	S/. 25.00
Correas	57	S/. 14.00
Bermudas jeans	104	S/. 48.00
Bermudas Drills	45	S/. 56.00
Boxers con elástico	76	S/. 15.00
Boxers sin elástico	100	S/. 15.00
Cafarenas	23	S/. 32.00
Jeans levanta pompis	340	S/. 37.00
Leggins jeans	125	S/. 29.00
Leggins Drills	87	S/. 31.00
Pantalón Capri	76	S/. 40.00
Pijamas Largas con estampado	12	S/. 52.00

Pijamas Largas sin estampado	9	S/. 44.00
Pijamas Cortas con estampado	43	S/. 46.00
Pijamas Cortas sin estampado	25	S/. 39.00
Polos Deportivos	63	S/. 47.00
Polos Sport	78	S/. 43.00
Polos Manga Cero	360	S/. 36.00
Blusas de Gasa	8	S/. 34.00
Polos Metaleros	12	S/. 32.00
Pantalonetes	59	S/. 25.00
Casacas Jeans	5	S/. 48.00

**TABLA N° 02**

<b>Artículo</b>	<b>% Participación</b>	<b>Valorización</b>	<b>% Valorización</b>
1	1.43%	320	0.14
2	1.43%	104	0.05
3	1.43%	1680	0.75
4	1.43%	713	0.32
5	1.43%	455	0.20
6	1.43%	210	0.09
7	1.43%	1581	0.70
8	1.43%	598	0.27
9	1.43%	855	0.38
10	1.43%	1785	0.79
11	1.43%	54	0.02
12	1.43%	171.361	0.08
13	1.43%	2340	1.04
14	1.43%	1239	0.55
15	1.43%	60	0.03
16	1.43%	2784	1.24
17	1.43%	10450	4.65
18	1.43%	4350	1.94
19	1.43%	9000	4.00
20	1.43%	8684	3.86
21	1.43%	2576	1.15
22	1.43%	1365	0.61
23	1.43%	5166	2.30
24	1.43%	2625	1.17
25	1.43%	448	0.20
26	1.43%	345	0.15
27	1.43%	1015	0.45
28	1.43%	513	0.23
29	1.43%	507	0.23
30	1.43%	192	0.09

31	1.43%	1325	0.59
32	1.43%	3720	1.66
33	1.43%	16205	7.21
34	1.43%	13140	5.85
35	1.43%	11070	4.93
36	1.43%	7424	3.30
37	1.43%	8534	3.80
38	1.43%	13923	6.20
39	1.43%	14085	6.27
40	1.43%	1131	0.50
41	1.43%	1782	0.79
42	1.43%	3870	1.72
43	1.43%	2275	1.01
44	1.43%	245	0.11
45	1.43%	512	0.23
46	1.43%	664	0.30
47	1.43%	207	0.09
48	1.43%	1850	0.82
49	1.43%	1325	0.59
50	1.43%	798	0.36
51	1.43%	4992	2.22
52	1.43%	2520	1.12
53	1.43%	1140	0.51
54	1.43%	1500	0.67
55	1.43%	736	0.33
56	1.43%	12580	5.60
57	1.43%	3625	1.61
58	1.43%	2697	1.20
59	1.43%	3040	1.35
60	1.43%	624	0.28
61	1.43%	396	0.18
62	1.43%	1978	0.88
63	1.43%	975	0.43



64	1.43%	2961	1.32
65	1.43%	3354	1.49
66	1.43%	12960	5.77
67	1.43%	272	0.12
68	1.43%	384	0.17
69	1.43%	1475	0.66
70	1.43%	240	0.11
		224719	100.00

ANEXO 04:

TABLA N° 03

Artículo	% Participación	% Valorización	% Participación Acumulada	% Valorización Acumulada	Clase
33	1.43%	7.21	1.43%	7.21	A
39	1.43%	6.27	2.86%	13.48	
38	1.43%	6.20	4.29%	19.67	
34	1.43%	5.85	5.71%	25.52	
66	1.43%	5.77	7.14%	31.29	
56	1.43%	5.60	8.57%	36.89	
35	1.43%	4.93	10.00%	41.81	
17	1.43%	4.65	11.43%	46.46	
19	1.43%	4.00	12.86%	50.47	
20	1.43%	3.86	14.29%	54.33	
37	1.43%	3.80	15.71%	58.13	
36	1.43%	3.30	17.14%	61.43	
23	1.43%	2.30	18.57%	63.73	
51	1.43%	2.22	20.00%	65.95	
18	1.43%	1.94	21.43%	67.89	
42	1.43%	1.72	22.86%	69.61	
32	1.43%	1.66	24.29%	71.27	
57	1.43%	1.61	25.71%	72.88	
65	1.43%	1.49	27.14%	74.37	
59	1.43%	1.35	28.57%	75.73	
64	1.43%	1.32	30.00%	77.04	
16	1.43%	1.24	31.43%	78.28	B
58	1.43%	1.20	32.86%	79.48	

24	1.43%	1.17	34.29%	80.65
21	1.43%	1.15	35.71%	81.80
52	1.43%	1.12	37.14%	82.92
13	1.43%	1.04	38.57%	83.96
43	1.43%	1.01	40.00%	84.97
62	1.43%	0.88	41.43%	85.85
48	1.43%	0.82	42.86%	86.68
41	1.43%	0.79	44.29%	87.47
10	1.43%	0.79	45.71%	88.26
3	1.43%	0.75	47.14%	89.01
7	1.43%	0.70	48.57%	89.71
54	1.43%	0.67	50.00%	90.38
69	1.43%	0.66	51.43%	91.04
22	1.43%	0.61	52.86%	91.65
31	1.43%	0.59	54.29%	92.24
49	1.43%	0.59	55.71%	92.83
14	1.43%	0.55	57.14%	93.38
53	1.43%	0.51	58.57%	93.88
40	1.43%	0.50	60.00%	94.39
27	1.43%	0.45	61.43%	94.84
63	1.43%	0.43	62.86%	95.27
9	1.43%	0.38	64.29%	95.65
50	1.43%	0.36	65.71%	96.01
55	1.43%	0.33	67.14%	96.34
4	1.43%	0.32	68.57%	96.65
46	1.43%	0.30	70.00%	96.95
60	1.43%	0.28	71.43%	97.23
8	1.43%	0.27	72.86%	97.49

C

28	1.43%	0.23	74.29%	97.72
29	1.43%	0.23	75.71%	97.95
45	1.43%	0.23	77.14%	98.17
5	1.43%	0.20	78.57%	98.38
25	1.43%	0.20	80.00%	98.58
61	1.43%	0.18	81.43%	98.75
68	1.43%	0.17	82.86%	98.92
26	1.43%	0.15	84.29%	99.08
1	1.43%	0.14	85.71%	99.22
67	1.43%	0.12	87.14%	99.34
70	1.43%	0.11	88.57%	99.45
44	1.43%	0.11	90.00%	99.56
6	1.43%	0.09	91.43%	99.65
30	1.43%	0.09	92.86%	99.74
47	1.43%	0.09	94.29%	99.83
12	1.43%	0.08	95.71%	99.90
2	1.43%	0.05	97.14%	99.95
15	1.43%	0.03	98.57%	99.98
11	1.43%	0.02	100.00%	100.00